

Våren 2020

MASTEROPPGAVE

Master i Endringsledelse



Universitetet
i Stavanger

Veien til digital samhandling: Fortellinger fra Konsulentbedrift X

Universitetet i Stavanger

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Kandidatnummer 9362


Pernille Amelia Hill



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Master i Endringsledelse	Vårsemesteret 2020 Åpen
Forfatter: Pernille Amelia Hill	
Veileder: Helle Sjøvaag	
Tittel på masteroppgaven: Veien til digital samhandling: Fortellinger fra Konsulentbedrift X	
Engelsk tittel: The road to digital interaction: Stories from Consulting Business X	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Digital samhandling, endringsledelse, implementering, ledelse, endringsagent	Sidetall: 60 + vedlegg/annet: 73 Stavanger, 13. juni 2020

Forord

Med innleveringen av denne oppgaven avslutter jeg et 2-årig masterstudie i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. De siste to årene har vært preget av glede, frustrasjon, utfordringer og spenning, hvor jeg har fått muligheten til å utvikle meg selv på et akademisk og personlig plan. Det har vært oppturer og nedturer som har testet min dedikasjon til studiet.

Jeg vil benytte muligheten til å takke organisasjonen som var villige til å la meg bruke deres ansatte og erfaringer som kilde. Videre vil jeg sende en stor takk til informantene som tok fri fra sine travle hverdager for å stille opp og dele sin kunnskap og informasjon slik at jeg kunne komme i mål.

Tusen takk til min veileder, Helle Sjøvaag for at du er tålmodig, lytter og viser mye støtte. Takk for konkrete tilbakemeldinger og gode samtaler.

Det samme gjelder min samboer, Andreas, som alltid stiller opp, støtter og kommer med tilbakemeldinger. Du holder meg gående.

Ellers vil jeg takke resten av min familie og mine venner som har oppmuntret og støttet gjennom studieløpet.

Pernille Amelia Hill

Sammendrag

Formålet til oppgaven er å se nærmere på hvilke faktorer som er avgjørende i implementeringen av digitale samhandlingsplattformer, basert på samtaler med ansatte i Konsulentbedrift X. De tre faktorene tillit, struktur og kultur skaper rammeverket for forskningsspørsmålene og blir brukt som en grunnmur for oppgaven. Faktorene trekkes opp mot teorier om motstand og endringsledelse for å se hva som påvirker ansatte og ledelsen mest i implementeringen.

Digital samhandling er et verktøy som baserer seg på kunnskapsdeling over virtuelle plattformer. Det finnes flere tilbud på markedet i dag, men den mest anerkjente er Office 365-pakken levert Microsoft. Målet til digitale samhandlingsplattformer er å øke kommunikasjonen og kunnskapsdelingen i organisasjonen, på tvers av geografiske og sosiale skiller. Ved å åpne for informasjonsdeling gjennom virtuelle plattformer vil man øke effektiviteten i organisasjonen betraktelig.

Jeg har tatt utgangspunkt i et større konsulentfirma som selv bruker digitale samhandlingsplattformer og implementerer plattformene for andre organisasjoner. Dataene er samlet inn gjennom kvalitative forskningsintervju, med et utvalg av konsulenter og ledelse som selv jobber nært på og har sterk ekspertise om digitale samhandlingsplattformer. I den innsamlede dataen ser jeg at beskrivelsene samsvarer godt med teorien i oppgaven.

Tillit, kultur og struktur er alle faktorer som påvirker hverandre og sørger for at implementeringen er vellykket. Samtidig er det avgjørende at ledelsen er gode rollemodeller for de ansatte og oppfordrer til bruk. I flere tilfeller viser det seg at ledelsen har liten eller ingen digital kompetanse. I tilfeller der ledelsen ikke kan motivere sine ansatte, hjelper en endringsagent som brobygger. Endringsagenten blir bindeleddet i den kompliserte implementeringsprosessen.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
1 Innledning.....	1
2 Teori.....	4
2.1 Samhandling og kunnskapsdeling.....	4
2.2 Virtuell samhandling.....	5
2.2.1 Den tredimensjonale modellen for virtuelle team.....	5
2.3 Avgjørende suksessfaktorer for virtuelle team.....	7
2.4 Endringsledelse.....	10
2.4.1 Endringsmotstand.....	11
2.4.2 Hvordan håndtere endringer i organisasjonen?.....	14
2.4.3 Ledelse og endringsagenter.....	17
3 Forskningsdesign, strategi og metode.....	19
3.1 Valg av forskningsdesign og metode.....	19
3.2 Forskningsdesign.....	19
3.2.1 Case-studie.....	19
3.3 Forskningsstrategi.....	20
3.4 Forskningsspørsmål.....	21
3.5 Metodevalg.....	22
3.5.1 Datavalg.....	22
3.5.2 Kilder.....	23
3.5.3 Utvalg.....	23
3.5.4 Datainnsamling.....	24
3.5.5 Dybdeintervju.....	25
3.5.6 Datareduksjon og analyse.....	26
3.6 Fordeler og ulemper ved metoden.....	26
3.7 Validitet og reliabilitet.....	27
3.7.1 Etisk refleksjon.....	29
4 Resultater.....	30
4.1 Hvilken betydning har tillit på implementeringen av digitale samhandlingsverktøy?.....	30
4.1.1 Tillits rolle i organisasjonen.....	30
4.1.2 Frykten og dets rolle.....	31
4.1.3 Oppsummering av funn om tillit og frykt.....	33
4.2 Hva kjennetegner organisasjonskulturer som fremmer bruk av digital samhandling?.....	34
4.2.1 Ansattes oppfatning av digital samhandlingsverktøy.....	34
4.2.2 Motstand til innføring.....	35
4.2.3 Ledelse og kulturbygning.....	37
4.2.4 Oppsummering av funn om kultur.....	39
4.3 Hvilken rolle spiller digitale samhandlingsplattformer på strukturelle prosesser i organisasjonen?.....	40
4.3.1 Retningslinjer for bruk.....	40
4.3.2 Information overload.....	42
4.3.3 Skille mellom den private og profesjonelle sfære.....	43
4.3.4 Samhandling på tvers eller i silo.....	44
4.3.5 Oppsummering av funn om organisering og struktur.....	45

5	Diskusjon.....	47
5.1	Forholdet mellom tillit, kultur og struktur.....	47
5.2	Tillitens påvirkning av implementeringsfasen.....	49
5.3	Å skape en kultur for digital samhandling.....	50
5.4	Den strukturelle prosessen av implementeringen.....	52
5.5	Esset i implementeringsprosessen.....	55
6	Konklusjon.....	59
	Litteraturliste.....	61
	Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	65
	Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring.....	67

Figurliste

Figur 1	viser den tredimensjonale modellen for virtuelle team utviklet av Kirkman og Mathieu (2005, s. 705).....	7
Figur 2	viser de sentrale driverne og forutsetningene som presentert av Schei et. al (2019).....	8
Figur 3	viser ADKAR modellen (Creasey, 2009).....	17
Figur 4	viser et utsnitt av sitater om tillit.....	33
Figur 5	viser et utsnitt av sitater om kultur.....	39
Figur 6	viser et utsnitt av sitater om struktur og prosesser.....	45
Figur 7	viser forholdene mellom avgjørende faktorer i implementeringen.....	48
Figur 8	viser ADKAR-modellen med tiltak tilpasset dette caset.....	58

1 Innledning

Organisasjoner blir i dag preget av den digitale tidsalder vi er i. Det kommer derfor ikke som en overraskelse at mange organisasjoner i dag har valgt å implementere digitale samhandlingsplattformer der ansatte kan arbeide sammen, diskutere og dele kunnskap gjennom det virtuelle nettverket. Noen plattformer har særlig skilt seg ut, og de fleste organisasjoner i dag har omfavnet applikasjoner som Office 365 eller Yammer på sin arbeidsplass. Målet for digitale samhandlingsplattformer er å øke effektiviteten og gjøre det mulig for organisasjoner å drive kunnskapsdeling på tvers av geografiske eller hierarkiske skiller. Virksomhetene som benytter seg av plattformene har variert grad av applikasjon og implementering, men felles for de fleste er ideen om kunnskapsdeling over nett. Samhandlingsplattformer kan brukes i alle typer virksomheter, og kan tilpasses ulike behov.

Digitale samhandlingsplattformer, virtuelle team, verktøy for digital samhandling, kjært barn har mange navn. Digital samhandling har kommet for fullt blant organisasjoner med den digitale revolusjonen som vi står i den dag i dag. I 2019 skrev Erna Solberg i Dagens Næringsliv at Norge må utnytte mulighetene som ny teknologi gir, med introduksjonen av Norges aller første statsråd for digitalisering (Solberg, 2019). Med digitaliseringen kom utfordringer som aldri tidligere har vært et dilemma. Sikkerhet, nye kommunikasjonsmåter, økt effektivitet og tilgang på mer data er et lite håndknippe av endringene som bringes med de nye plattformene. På Microsoft sine sider lover Office 365 å forbedre produktiviteten og forvandle måten å samarbeide på, effektivisere forretningsprosesser, samt beskytte data, ansatte og kundeinformasjon for å nevne noe (Microsoft, 2020). De fleste plattformene som tilbys i dag kan tilpasses kundens behov og derfor er mulighetene ofte mangfoldige. Enkelte organisasjoner velger å ta i bruk samhandlingsplattformer som et tillegg til eksisterende metoder, mens andre velger å ta steget mot et fullstendig digitalt selskap.

Creasey (2009) forklarer at endringsledelse ofte må vike for prosjektledelse i større endringsprosjekter, og det er lett for ledelsen å ta lett på det menneskelige aspektet av implementeringen. Implementeringen er en kritisk fase for organisasjoner, og måten den blir planlagt og gjennomført er avgjørende for dets suksess (Nygård & Røvik, 2014). Implementeringen krever mye av ledelsen og de ansatte. Når en organisasjon gjennomgår en endring av måten de deler og kommuniserer, må en være forberedt på å møte noe motstand.

Dette behøver ikke sees på som direkte negativt, men kan benyttes til å skape dialog og å tilpasse endringen etter organisasjonens behov. Toppledelsen tar avgjørelsen for sine ansatte når de kjøper tilgangen til digitale samhandlingsplattformer. For de ansatte kan dette være en stor overgang da det utfordrer både gruppens tidligere normer og enkelte individers komfort.

Da jeg startet denne masteroppgaven hadde ingen forutsett det som skulle komme. Pandemien COVID-19 slo over Norge som en storflom og resulterte i de strengeste restriksjonene i Norge siden 2. verdenskrig. Plutselig ble det en forventning om å holde seg hjemme og flere norske arbeidstakere ble satt i isolasjon eller karantene. Det ble nå mer relevant med digital samhandling enn noen gang tidligere for å sikre økonomisk vekst. 20. mars 2020 rapporterte VG.no at hele fire av ti har hjemmekontor daglig i disse dager (Løf, 2020). Plutselig ble digital samhandling avgjørende for mange organisasjoner, og mange ansatte befant seg i en posisjon der de var nødt til å omfavne digitaliseringen. Veien videre etter pandemien er vanskelig å forutse, men det er klart at dette endrer måten organisasjoner forventer at ansatte vil samarbeide og samhandle på for alltid.

Dette studiet ønsker å bidra med nye synspunkter på implementering av digitale samhandlingsplattformer, fra et endringsledessynspunkt fremfor et rent teknisk perspektiv. Jeg ønsker å forstå de faktorene som påvirker de ansatte til å akseptere adaptasjon og bruk, og hvilket utfall det har på implementeringsfasen. På grunnlag av dette er det utformet følgende problemstilling:

Hvilke faktorer er avgjørende i implementeringen av digitale samhandlingsplattformer?

Det følgende kapittelet innleder med en presentasjon av teorier for digital eller virtuell samhandling, med tilknytning til kunnskapsdeling og samhandling i grupper. Deretter vil jeg presentere teorier for avgjørende suksessfaktorer for virtuell samhandling. De siste delkapitlene i teorien presenterer endringsledelsesteorier og ulike forskeres syn på motstand og viktige faktorer ved implementering fra et endringsledessynspunkt. Basert på denne teorien er det redegjort for tre forskningsspørsmål som vil bli presentert i det følgende metodekapittelet, sammen med valg av forskningsdesign og strategi. Videre vil jeg redegjøre for den valgte fremgangsmåten i forbindelse med utvalg, innsamling og analyse av data. Grunnlaget for

datainnsamlingen er samtaler med konsulenter som implementerer og selv bruker digitale samhandlingsplattformer i det daglige, gjennom Konsulentbedrift X. Resultatene av mine samtaler vil deretter bli oppsummert og presentert, før det presenteres et kapittel som analyserer funnene og trekker de opp mot forventningene til tidligere teorier. Avslutningsvis vil en konklusjon svare på den overordnede problemstillingen og oppsummere de viktigste funnene i masteren.

2 Teori

2.1 Samhandling og kunnskapsdeling

Samhandling er et bredt begrep som kan være vanskelig å definere. I litteraturen defineres samhandling som en prosess der flere individer samarbeider i formelle eller uformelle forhandlinger (Thomson, Perry, & Miller, 2009). Samhandling forutsetter at medlemmer oppfatter seg selv som deltakere, men det forutsetter ikke at rollene i samhandlingen er jevnbyrdige (Torja, 2012). Ottar Ness (2014) bygger videre på denne definisjonen, da han klargjør forskjellene mellom samarbeid og samhandling. Ifølge Ness (2014) er forskjellen mellom samhandling og samarbeid graden av deltakelse og forpliktelse mellom individer. Der samarbeid kan bety å løse en konkret oppgave for å nå et mål, så vil samhandling heller handle om den «gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom personene som arbeider sammen for å oppnå et felles mål» (Ness, 2014).

Schuh, Potente, Varandani, Hausberg og Fränken (2014) foreslår et rammeverk for samhandling i praksis som innebærer samarbeid, kommunikasjon og koordinering. De påpeker at informasjonsdeling en stor del av samhandlingen. Individene som samhandler om en felles oppgave bør ta i bruk den eksisterende kunnskapen som er tilstede i organisasjonen slik at resultatene fra samarbeidet utarter til ny kunnskap (Schuh et. al., 2014, s. 5). Dette bidrar til at samhandling og informasjonsdeling, ellers kjent som kunnskapsdeling, er knyttet til hverandre.

Kunnskapsdeling er avgjørende for organisasjoner som legger fokus på innovasjon og suksess (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000). Kunnskapsdeling handler om å utnytte kjent og taus kunnskap som eksisterer i organisasjonen, samt dele kunnskap for å øke den helhetlige kompetansen blant de ansatte (Filstad, 2012). Filstad (2012) underbygger Schuh et. al (2014) sine tidligere argumenter og sier at kunnskapsdeling skjer i samhandling med andre kollegaer der de utveksler kunnskap og deler erfaringer med hverandre. For å skape et godt miljø for kunnskapsdeling er det derfor avgjørende å skape et miljø der ansatte reflekterer og deler gjennom samarbeid og samhandling (Filstad, 2012). Cameron og Quinn (2006, s. 8) viser i sin forskning at kunnskapsdeling påvirker hele strukturen i organisasjonen og ikke tillater kun lineær vekst:

As one shares knowledge with other units, not only do those units gain information (linear growth); they share with each other and feed back questions, amplifications,

and modifications that add further value for the original sender, creating exponential total growth

2.2 Virtuell samhandling

Virtuelle team defineres gjerne som en gruppe mennesker som er avhengige av hverandres ressurser og evner, og som jobber mot et felles mål på tvers av geografiske lokasjoner og tid ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (Thompson, 2015). Virtuell samhandling er stadig mer vanlig for team (Maynard, Mathieu, Rapp, & Gilson, 2012). Dette argumentet blir støttet ytterligere av Martins, Gilson og Maynard (2004) som peker på at team som ikke benytter seg av noen form for teknologiske kommunikasjonsmidler er svært sjelden nå til dags. Teamene kan enten bli satt sammen for en kortere prosjektperiode, eller de kan samhandle mer permanent som et operasjonelt team. Ifølge Thompson (2015) kan teams inneholde eksterne ressurser, kunder og interessenter, samt som interne ressurser og interessenter. Med andre ord vil et team ofte bestå av mennesker med ulik kompetanse, kultur og muligens tidssoner. «The core feature of a virtual team is that it is one in which interdependent group members work together on a common task while they are spatially separated» (Driskell, Radtke, & Salas, 2003, s. 297). I tidlig forskning var det et særlig fokus på at virtuelle team kun vil vokse frem der det er vanskelig å skape ansikt-til-ansikt interaksjon, men denne definisjonen blir stadig utfordret.

2.2.1 Den tredimensjonale modellen for virtuelle team

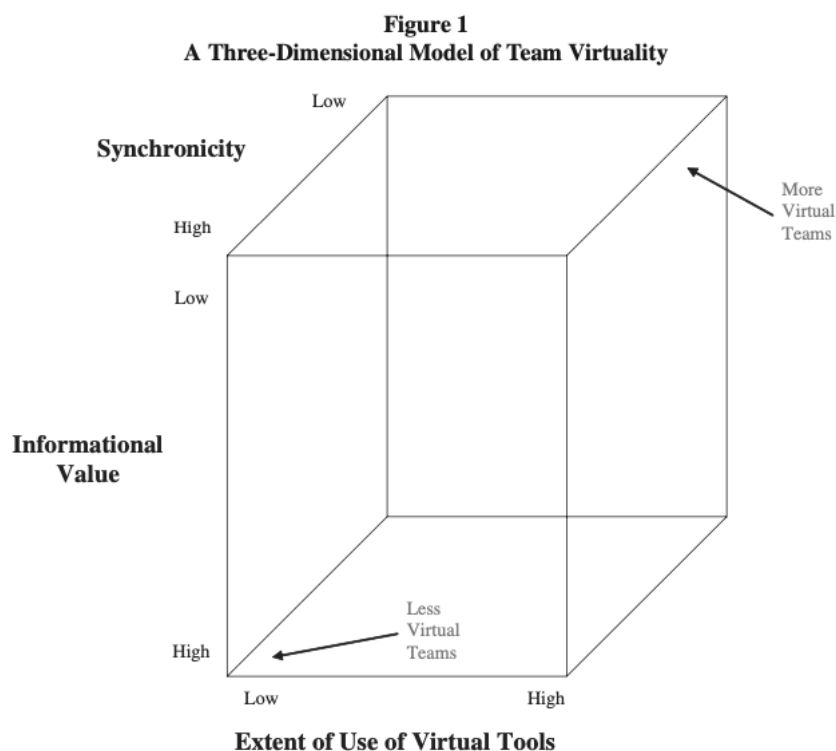
Kirkman og Mathieu (2005) har kommet med en alternativ definisjon på virtuelle teams, som ser vekk fra geografisk spredning som en avgjørende faktor. De kritiserer tidligere definisjoner som bygger på avstand mellom medlemmer av virtuelle team som avgjørende. De fleste arbeidsplasser benytter seg i dag av virtuell samhandling i noen grad. For eksempel vil en ansatt som tar McDonalds bestillingen din, legge den inn virtuelt og sende den til kokken som står 5 meter unna og tilbereder maten. Den fysiske samhandlingen mellom servitør og kokk er begrenset, men de kommuniserer jevnlig i det virtuelle rom. De mener derfor at team som eksisterer i samme tidsrom fremdeles kan defineres som virtuelle. De har med utgangspunkt i dette utvidet begrepet gjennom tre dimensjoner: 1. Graden teammedlemmer bruker virtuelle verktøy for å koordinere og gjennomføre teamprosesser, 2. Den verdien som ligger i

informasjonen som oppnås gjennom slike redskaper og 3. Synkronisering av team medlemmers virtuelle interaksjon (s. 702).

Den første dimensjonen knyttes opp mot nivået av virtualitet som eksisterer i et team. Noen team vil møtes ofte ansikt-til-ansikt, og vil benytte virtuell kommunikasjon som et tillegg i sitt arbeid. Andre team vil aldri møtes ansikt-til-ansikt og utelukkende kommunisere gjennom virtuelle samhandlingsplattformer. Mellom disse to ekstremtilfellene faller det en stor bredde av team som benytter seg av virtuell samhandling i ulike nivåer. Kirkman og Mathieu (2005) argumenterer således at teams kan deles inn i nivåer av virtualitet, der et høyere nivå tilsier en høy grad av kommunikasjon gjennom virtuell samhandling, med lite til ingen kommunikasjon ansikt-til-ansikt.

Videre argumenter Kirkman og Mathieu (2005) at tidsaspektet i virtuell kommunikasjon er avgjørende. De kaller denne dimensjonen for synkronisering. Synkronisering blir definert i denne relasjonen til hvorvidt kommunikasjonen mellom teammedlemmer skjer i sanntid eller om det oppstår tidsforskyvning gjennom kommunikasjonen. Sanntid vil si at informasjonsflyten er øyeblikkelig med umiddelbart svar og dialog mellom teammedlemmer. Tidsforskjøvet samhandling er når mottaker svarer på et senere tidspunkt, for eksempel gjennom mail korrespondens der det kan ta timer, eller til og med dager å få et svar.

Den tredje dimensjonen i Kirkman og Mathieu (2005) sin modell viser til verdien som ligger i informasjonen som deles mellom teammedlemmer virtuelt. Dette kan, ifølge Kirkman og Mathieu (2005) måles etter verktøyene som benyttes og i hvilken grad den dataen som kommer frem kan anses som rik eller mindre rik. Mindre rik kommunikasjon blir sett på som mindre verdifull og vil derfor ofte ha en høyere grad av virtualitet. Dette argumentet bygges på Griffith et. al (2003) sin argumentasjon at rikere kommunikasjon oppnås gjennom bruken av riktige verktøy. For eksempel vil en videokonferanse gi rikere kommunikasjon, og mindre nivå av virtualitet da det kommer nærmere en ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og tillater verbal og ikke verbal kommunikasjon. E-post vil på den andre siden kun benytte seg av verbal kommunikasjon og vil holde et høyere nivå av virtualitet, med en mindre rik kommunikasjon. Til syvende og sist peker Kirkman og Mathieu (2005) på et viktig poeng: virtuell kommunikasjon i teams er en viktig del av informasjonsdeling mellom teammedlemmer, og ikke kun en måte å kommunisere på. Måten denne informasjonen deles og verktøyene som benyttes for å dele informasjonen er avgjørende i nivået av virtualitet som teamet utøver.



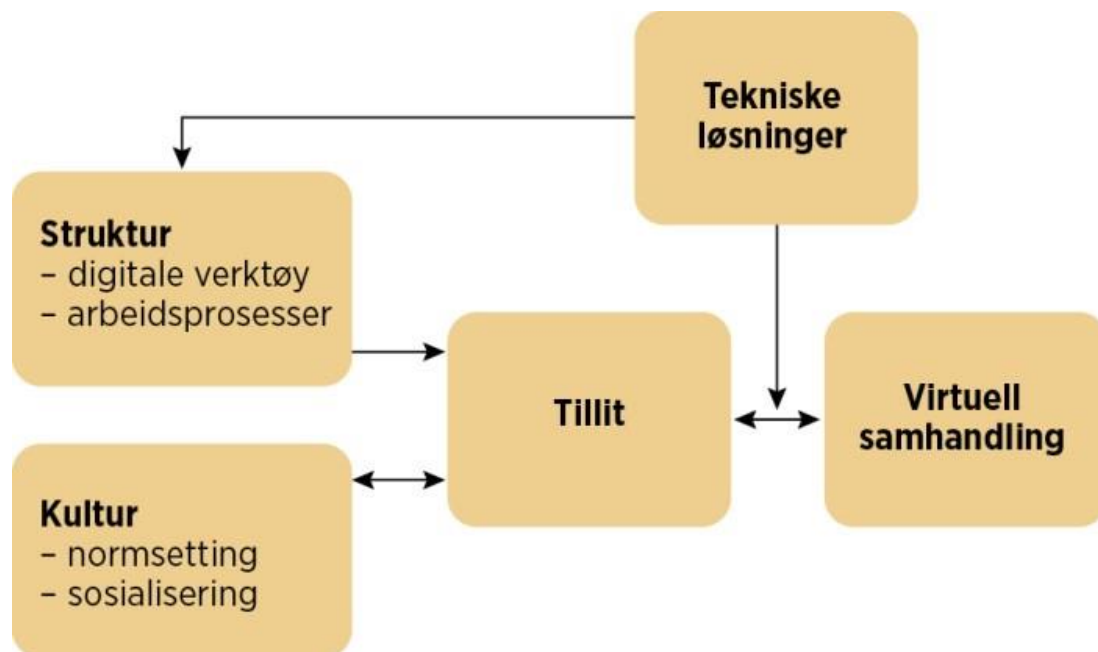
Figur 1 viser den tredimensjonale modellen for virtuelle team utviklet av Kirkman og Mathieu (2005, s. 705).

I relasjon til dette studiet vil det være av nytte å bringe med seg en forståelse fra både Thompson (2015) og Kirkman og Mathieu (2005) sine synspunkter på virtuell samhandling og team. Gjennom litteraturen kommer det frem at det ofte er geografiske begrensninger som krever at team må benytte seg av virtuelle samtalerom i større grad, men som argumentert av Kirkman og Mathieu (2005) så er det ikke like avgjørende i alle situasjoner. Vi kan benytte oss av den tredimensjonale modellen for å forstå nivået av virtualitet i et team, og hvordan kommunikasjon og samhandling foregår i grad av virtualitet. Det er viktig å skape en grunnleggende forståelse for hva virtuell samhandling er hvis vi skal forstå hvilke faktorer som trengs for at virtuelle team skal lykkes.

2.3 Avgjørende suksessfaktorer for virtuelle team

Litteraturen viser at tre forhold fremstår som sentrale i effektiv virtuell samhandling: (1) bygge tillit, (2) skape et inkluderende miljø og (3) etablere hensiktsmessige prosedyrer for den

virtuelle samhandlingen. Schei, Sverdrup, Heiene & Olsen (2019) presenterer deretter de sentrale punktene for virtuell samhandling, der tillit og tekniske løsninger blir beskrevet som forutsetninger, og kultur og struktur som drivere. I denne oppgaven vil vi se mindre på tekniske løsninger da studiet ønsker å gi en bredere forståelse for det menneskelige aspektet av implementeringen, og jeg vil derfor ikke utarbeide mer i detalj om dette aspektet.



Figur 2 viser de sentrale driverne og forutsetningene som presentert av Schei et. al (2019)

Det første forholdet, å skape tillit mellom deltakerne, er avgjørende for å lykkes med virtuelle team. Ifølge Wilson, Straus og McEvily (2006) vil virtuelle team generelt ha et lavere nivå av tillit i starten, fordi virtuelle team generelt har svakere relasjoner til hverandre, samt mindre fysisk kontakt og dermed mindre mulighet til å observere hverandre. Det er da et paradoks at virtuelle team er mer avhengig av tillit enn tradisjonelle team, på grunn av den manglende kontrollmuligheten blant teammedlemmene (Morris, Marshall, & Rainer Jr, 2002). På bakgrunn av dette viser tillit seg som avgjørende blant effektive virtuelle team. Vellykkede team er generelt bedre på å bygge og opprettholde tilliten (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Tidligere forskning viser at særlig to forhold er avgjørende for å bygge tillit i virtuelle team. Jarvenpaa og Leidner (1998) fant at førsteinntrykket av medlemmene i team er mer avgjørende enn først antatt. Team med dårlig førsteinntrykk av hverandre vil starte med et dårlig tillitsforhold, og vil derfor ha vanskeligere for å bygge tillit i lengden. Det andre forholdet som virker avgjørende

er kommunikasjonen mellom medlemmer av teamet. Et irregulært kommunikasjonsmønster vil svekke medlemmers tillit. Om medlemmer er uforutsigbare eller vanskelig å opprettholde en jevn kontakt med, vil tilliten mellom medlemmer svekkes ytterligere over tid. Avslutningsvis viser helt ny forskning at autonomi kan være avgjørende for tillit i virtuelle team. Choi og Cho (2019) sin forskning avdekker at team med høyere autonomi har et bedre samarbeid og høyere tillit enn virtuelle team med lav autonomi.

Videre vil det være avgjørende å skape en kultur for inkluderende miljø i teamet. Selv om tillit vil påvirke en del av miljøet til teamet, vil det også være avgjørende å skape en god sosial atmosfære gjennom den virtuelle konteksten (Schei et. al, 2019). En god sosial atmosfære vil fremme kreativitet og effektivitet. Å skape virtuelle sosiale møteplasser kan hjelpe ledere å holde engasjementet blant teammedlemmer høyere (Panteli, Yalabik, & Rapti, 2019) Sosial småprat i oppstarten av samarbeidet, eller å møtes ansikt til ansikt kan være tiltak som utgjør stor forskjell i relasjonen for medlemmene. Dette er særlig viktig fordi deltakere i virtuelle team ofte er medlemmer i flere team på samme tidspunkt (Maynard, Mathieu, Rapp og Gilson, 2012).

Det siste forholdet handler om å etablere hensiktsmessige prosedyrer for virtuell samhandling. Ved å opprette klare prosedyrer vil medlemmene kunne kommunisere mer målrettet, siden virtuell samhandling kan gjøre det utfordrende å kommunisere tett. Forskning viser at å etablere et mål tidlig i prosessen vil utgjøre en gunstig fordel for teamets samhold og prestasjon (Brahm & Kunze, 2012). Maynard et. al (2012) sier at det er like viktig å bruke tid på planlegging, utvikling og andre forberedelsesaktiviteter i virtuelle team. Struktur og en tydelig målsetting vil derfor være avgjørende i suksessen av virtuelle team, i enda sterkere grad enn hos tradisjonelle team. En leder av et slikt team må fremstå som proaktiv og strukturert (Bell & Kozlowski, 2002; Brahm & Kunze, 2012).

Vi vet mye om virtuelle team i dag. Forskning har avdekket avgjørende faktorer som skaper effektive og vellykkede samhandlinger over nett. Selv om forskning viser mye av de viktige forholdene som ligger bak virtuell samhandling, er det enda forhold som vi trenger å undersøke videre. Det trengs mer forskning rundt de nye arbeidsstrukturene som skapes og det dynamiske samspillet i team som samhandler virtuelt (Schei et. al, 2019). Gjennom Schei et. al (2019) sin forskning i svarene på disse viktige faktorene, kom de frem til at det er to sentrale forutsetninger: tillit mellom partene og at tekniske løsninger er av høy kvalitet. Videre er det to drivere: Hensiktsmessige strukturer som er knyttet til digitale prosesser og å bygge en kultur

for virtuell samhandling gjennom sosialisering og normsetting. Innsikt i disse forutsetningene og driverne bidrar til å belyse viktige komponenter av vellykket digital samhandling.

2.4 Endringsledelse

Digital transformasjon kan forstås som en strategisk endring som har dyptgripende og omfattende konsekvenser for både arbeidsprosesser, organisasjonsstrukturer, styringssystemer, ledelse og kulturen i organisasjonen (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2016). Ifølge Hennestad (2002) er endringsledelse det viktigste verktøyet ved store endringsprosesser. For mange organisasjoner som går gjennom en digital transformasjon blir dette i dag glemt, til fordel for stadig sterkere fokus på å utarbeide og bedre applikasjoner og digitale tilbud. En god endringsledelse må til for å lykkes med å få ansatte til å akseptere bruk og adaptasjon av slike verktøy.

Endring er en kontinuerlig prosess for organisasjoner i dagens samfunn. Stensaker og Langley (2010) skriver at organisasjoner i dag må tilpasse seg de stadig endrede omgivelsene, men til tross for viktigheten av endringer ender mange endringsprosjekter i fiasko. Det er mange ulike årsaker til at en organisasjon ikke lykkes med endring, men litteraturen trekker særlig frem svak endringsledelse, uklar endringsstrategi og manglende støtte fra ledelsen som klare faresignaler (Stensaker & Langley, 2010). Et av de tydeligste målene i endring er å ta en situasjon fra et nåværende synspunkt til en ønsket situasjon. Ifølge Creasey (2009) er det to typer endring. En krisedrevet endring kommer etter et sterkt behov for endrede prosesser under en krise. Den andre formen for endring er det konstante endringsmønsteret som alle organisasjoner går gjennom. Endring som en kontinuerlig del av strategien er vel så viktig som strategier for krisedrevet endring. Creasey (2009) skriver at endring er en reaksjon på muligheter eller problemer som organisasjonen står ovenfor. Endringsledelse er avgjørende under en endringsprosess fordi det bidrar mot organisasjonens måloppnåelse, men kanskje enda viktigere, det er en avgjørende del av puslespillet i endring av menneskers adferd og holdninger (Creasey, 2009).

Jacobsen (2004) beskriver endring som en prosess på flere parallelle plan som omhandler hele organisasjonen. Når en endring skal gjennomføres er det derfor avgjørende at man tenker på endringen som en prosess som skal skje gjennom hele organisasjonen, der organisasjonen

gjennomfører prosjekt- og endringsledelse samtidig istedenfor å separere disse områdene (Creasey, 2009). Ofte blir det menneskelige aspektet av endringen tatt som en selvfølge, men forskning viser at menneskelig adferd og holdning er avgjørende for om organisasjonen klarer å gjennomføre en suksessfull endring (Creasey, 2009). Creasey (2009) skriver at en vanlig feil mange endringsprosjekter gjør er at de separerer områdene prosjektledelse og endringsledelse. Prosjektledelsen fokuserer på de organisatoriske aktivitetene som kreves for å gjennomføre prosjektet, mens endringsledelsen har fokus på menneskene som påvirkes av endringen (Creasey, 2009). Hennestad og Revang (2006) skriver at endringsledelsen er der mange organisasjoner feiler, fordi det omhandler å endre menneskelig adferd og holdninger, noe som av naturlige årsaker er vanskelig å gjennomføre.

2.4.1 Endringsmotstand

Jacobsen (1998) skriver «motstand mot endring, på samme måte som endring, ser ut til å være et permanent trekk ved organisasjoner.» Ifølge Hennestad og Revang (2006, s. 178) er et vanlig scenario at ansatte i utgangspunktet er positive til en endring, men når endringen settes i gang så vokser motstanden. Motstand kan fremstå synlig eller skjult. Synlig motstand er lettere å oppdage fordi ansatte viser frustrasjon åpent og argumenterer åpenlyst. Skjult motstand kan være vanskeligere å oppdage fordi det foregår i det skjulte (Hennestad & Revang, 2006). Jacobsen (1998) skriver at motstand mot endring er ofte sett på som et negativt problem for organisasjonen, og mange ganger kan det være nettopp det, men det kan også sees som noe positivt. Gustavsen (1990) bygger videre på denne tankegangen og skriver at motstand er en ypperlig mulighet for dialog, og jo mer dialog, desto større muligheter for læring. Om en forsøker å fjerne motstand i organisasjonen kan det sees som et forsøk på dialogbegrensninger (Gustavsen, 1990).

Jacobsen (1998) skriver at det er særlig ti ulike grunner for at endringer blir møtt med motstand. Grunnlaget for motstanden ligger allikevel i to elementer: Usikkerhet og ulike interesser. Pfeffer (1992, s. 19) påpeker «at the moment a decision is made, we cannot possibly know whether it is good or bad (...) We must wait for the decision to be implemented and for its consequences to become clear.» Mennesker vil tolke endringer ulikt basert på deres erfaringer fra nåtiden og fortiden og derfor vil enhver usikkerhet være åpen for ulike fortolkninger (Espedal, 1997). Vår bakgrunn vil påvirke hvordan vi ser fremtiden, og mulige konsekvenser,

både på godt og vondt. Derfor er det urealistisk å tenke at alle ansatte vil godta endringen stille og uten usikkerhet, selv om flertallet er enig i at endringen er god og nødvendig (Jacobsen, 1998). Dette trekker videre til det andre grunnlaget for motstand, som presentert av Jacobsen (1998). Det kan hende at den ansatte ser at endringen er god for organisasjonen, men at den ikke er god for den spesifikke ansatte. Når en slik interessekonflikt oppstår vil det være urealistisk å tenke at en ansatt vil godta en endring som tydelig forverrer deres egen situasjon (Jacobsen, 1998).

Jacobsen (1998) mener at en definisjon om motstand som en irrasjonell tilstand basert på frykt, følelser eller angst blir for snevert. Jacobsen (1998) ser heller frykt og motstand som noe kalkulert, rasjonelt og nøye overveiet. Det er langt mer komplisert enn hva mange ledere tilskriver. Som tidligere nevnt, lister Jacobsen (1998) ti grunner til motstand, og de er som følger:

1. **Frykt for det ukjente**

Når svar på spørsmål som «hva vil skje med meg?» forblir ubesvart, er det ikke usannsynlig at ansatte vil reagere med frykt og stress ovenfor endringen.

2. **Brudd på psykologiske kontrakter**

Denne reaksjonen kan komme fra brudd på forventninger den ansatte har forholdt seg til i flere år, eller fysiske kontrakter som blir brutt. Reaksjoner som «det er ikke det jeg ble ansatt for!» er heller ikke uvanlig i slike situasjoner.

3. **Tap av identitet**

Studier har vist at kultur er sterkt knyttet til organisasjoner, og selv om dette som regel er en positiv del av organisasjonen så kan sterke kulturer også ha svakere sider i form av at grupper trekker konklusjoner sammen og skaper et fellesskap der alle løper i samme retning. Ved en endring vil det derfor være utfordrende å endre retning, fordi det stritter mot alt som er kjent og komfortabelt, og i ekstreme tilfeller vil endringen tvinge frem en eksistensiell krise som kan ende i at mennesker må skifte identitet.

4. Den symbolske orden endres

Alle aspekter av organisasjonen har en symbolsk dimensjon med ansatte, ledere og andre utenforstående som tilegner sine egne tolkninger og meninger i ulike symboler. Et eksempel på den symbolske orden som endres kan være bytte av kontor. For den ansatte kan kontoret ha en symbolsk mening av deres verdi for bedriften, og derfor vil det ha stor betydning om deres kontor endres til et annet sted, og enten oppgraderes eller nedgraderes.

5. Maktforhold endres

Endret posisjon i organisasjonens hierarkiske autoritet kan resultere i motstand og en følelse av å være truet. Men det er viktig å huske at mange ikke søker makt fordi de ønsker makt, de søker det for friheten og mulighetene som kommer ved å holde en posisjon med makt.

6. Krav om nyinvesteringer

Ved store innkjøp ved endringer vil det komme store økonomiske endringer for organisasjonen og den ansatte. Store innkjøp kommer med en rekke utfordringer knyttet til endring i flere aspekter av organisasjonen. Et eksempel på dette er overgangen til datamaskin fra skrivemaskin. En kan ikke bruke en datamaskin slik som en brukte en skrivemaskin, det må opplæring og tilegnet kunnskap til for å lykkes. Jo større nyinvesteringer som blir gjort, desto mer sannsynlig er det at ansatte og eksterne aktører reagerer med usikkerhet eller mener at organisasjonen motarbeider deres interesser.

7. Omorganisering krever dobbeltarbeid (over en periode)

I tilfeller der organisasjonen omstilles vil det for mange oppstå en periode hvor de ansatte må fortsette med de gamle arbeidsoppgavene samtidig som de må ta for seg de nye oppgavene som organisasjonen skal ta tak i fremover. Dette kan resultere i frustrasjon blant de ansatte, og derfor kan en god løsning være å anskaffe ekstra ressurser og arbeidskraft i en såpass avgjørende periode.

8. Sosiale miljøer forandres

Ved sammenslåinger eller flyttinger er det ikke uvanlig at man får nye, eller mister gamle kollegaer. Oppbrudd av slike sosiale bånd vil ofte bli møtt med motstand, spesielt om det har blitt utviklet vennskap med ansatte som man må forlate, eller hvis man blir plassert i en ny gruppe med ansatte man ikke liker.

9. Utsikter til personlige tap

En av de mest åpenbare årsakene til motstand er ansatte som står i fare for å miste jobben eller som risikerer å miste muligheter til å avansere. Slik motstand tar ofte dramatisk form og resulterer ofte i streik eller andre typer aksjoner.

10. Eksterne gruppers krav til stabilitet

Interne grupper vil ofte ha motiver som samsvarer med eksterne gruppers motiver. Omgivelsene har i hovedsak blitt definert som en drivkraft bak endring, men det kan også være en opprettholder av status quo som søker stabilitet. Et eksempel på historisk motstand fra omverden er hvordan kundene reagerte når Coca Cola endret sin oppskrift på grunn av konkurransen med Pepsi.

2.4.2 Hvordan håndtere endringer i organisasjonen?

Tillit kan bety vinn eller forsvinn for organisasjoner (Skolem, 2018). Selv om kultur, struktur og tillit er sterkt knyttet sammen, er det viktig for ledelsen å forstå at oppbyggingen av tillit som en forutsetning er vel så viktig for organisasjonen som en støttende kultur og vel utarbeidet strategi for organisasjonsstrukturen (Schei et. al, 2019). Tillit er ikke basert på kun godvilje eller fornøyde ansatte slik mange antar, men heller utviklet av ledere med særlig fokus på innovasjon, fleksibilitet og minimering av hendelser som kan skade selskapet (Skolem, 2018). Joel Peterson, en anerkjent forsker på temaet, sier at noe av det mest avgjørende for å bygge tillit er å skape en følelse av fellesskap (Skolem, 2018). Vi deler seire og nederlag, vi står sammen gjennom gode og harde tider, vi jobber mot et felles mål for organisasjonen (Skolem, 2018). Peterson sier at grunnlaget for et slikt fellesskap må bygges på delte verdier: «Uten felles verdier og prioriteter, har du ikke noe grunnlag å bygge tilliten på» (Skolem, 2018). Organisasjoner med høy grad av tillit takler ofte krisesituasjoner bedre enn selskaper med lav tillit, samtidig som de ofte er mer innovative (Skolem, 2018).

Peterson peker på en sterk ledelse som et avgjørende forhold i tillitsbygging. Ledelsen må gå foran som et godt eksempel for innføring av verdier, og skaper forventninger ovenfor ansatte om at de følger de retningslinjene som er satt (Skolem, 2018). Videre sier han at ledelsen må gjennomføre de løftene de gir sine arbeidere, og fokusere på å oppnå respekt blant ansatte fremfor å bli likt for å opparbeide seg en kredibilitet (Skolem, 2018). Selv om graden av tillit

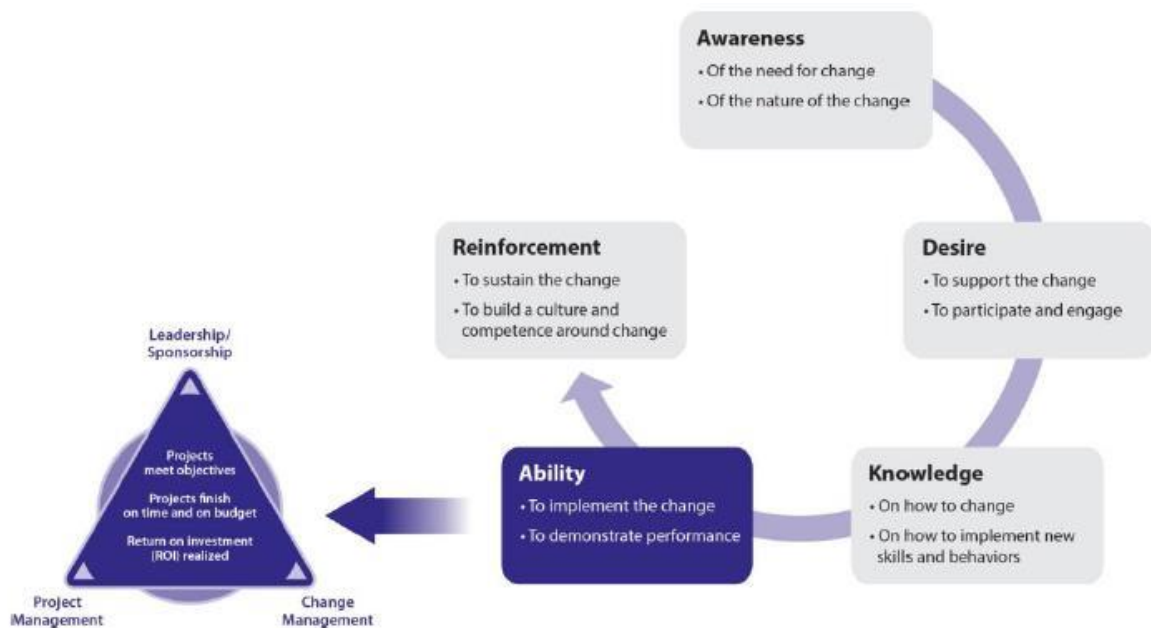
en organisasjon må opparbeide seg for å overleve vil avhenge noe, er det særlig på lenger sikt at en ser at tillit er fundamentalt i nesten alle bransjer og organisasjoner (Skolem, 2018). For å bygge opp tilliten i organisasjonen har Joel Peterson skapt et konsept han kaller *10 Laws of Trust*, en liste med ti lover som lederen må følge for å bygge en høy grad av tillit i sin organisasjon (Skolem, 2018):

1. Begynn med egen integritet
2. Invester i respekt
3. Styrk menneskene rundt deg
4. Sett deg klare mål for hva dere vil oppnå
5. Skap en felles drøm
6. Hold alle informert
7. Gå inn i konflikter
8. Vær ydmyk
9. Kjemp for vinn-vinn forhandlinger
10. Vær varsom

Videre er kultur en stor del av endringen som må tas hensyn til. Mange kan nok lure på om det er bortkastet å bruke tid på kulturell endring, og ofte kommer kulturell endring som et instrumentelt støt fra toppledelsen som er forventet å spre seg nedover i organisasjonen (Hansen, 2018). Peter Druckers kjente sitat: «Kultur spiser strategi til frokost» er ofte brukt for å illustrere organisasjonsproblemer knyttet til kulturelle endringer. Når den ønskede kulturen ikke får medfart blant ansatte kan ledelsen stille seg uforstående til hvorfor. Forskning viser at det er vanskelig å lykkes med endringer som er strategisk begrunnet, og at flertallet av forsøkene blir *spist* (Hennestad, 2018). Til tross for at det var god prosjekt- og endringsledelse tilstede, så skjer det lite eller ingenting (Hansen, 2018). Hansen (2018) forklarer at det er hensiktsmessig for ledere å forstå begrepet kultur i organisasjoner før man forsøker å drive endring. «Kultur består av gruppenormer for atferd og de underliggende felles verdier som bidrar til å holde disse normene på plass» (Hansen, 2018). Hennestad (2018) veier inn på temaet og sier at ledere ikke kan unngå kultur, da de påvirker den hele tiden, enten de vil eller ikke. Ifølge Hennestad (2018) er ledelsen avgjørende i skapelsen av kultur, så når ledere klager på at strategien ikke blir virkelig så er det egentlig selvforsynt. Ledelsen må selv se til at strategien er spiselig og utøve en kulturell omtanke.

En organisasjonskultur tar ofte fart fra et startpunkt i organisasjonen, gjerne en gruppe, og deretter slutter flere medlemmer seg til som bringer egne normer og impulser inn i gruppen. Over tid vil det bygges en grunnmur av felles normer og verdier som er med på å underbygge organisasjonskulturen (Hansen, 2018). Hansen (2018) forklarer videre at det ofte er vanskelig å drive en påtvungen og rask endring av et sakte fremvoksende fenomen. Det kreves sterk ledelse og en forståelse for at slike endringer er krevende. Ofte starter endringen med at enkeltindivider med høy innflytelse i gruppen ser at den nåværende måten å løse ting på ikke er ideell, og vil derfor bytte til nye handlemønstre. Dette kan skje via et initiativ ovenfra eller nedenfra i organisasjonen. Hvis det over tid kommer frem at de nye handlingsmønstrene gir bedre resultater vil handlingene bli positivt kommunisert mellom medlemmene i gruppen. For å oppnå dette er det viktig at endringen fremstår som *appetittlig* (Hennestad, 2018). Det er fremdeles stor fare for motstand, da det ligger i den eksisterende kulturen å være bestående og beskyttende for utfordrende normer (Hansen, 2018). Ledelsen sender hele tiden ut signaler som fortolkes kulturelt av resten av gruppen, og derfor er håndteringen av samspillet mellom strategi og kultur utfordrende. En god måte å motarbeide denne motstanden er ved å benytte seg av ADKAR-modellen, som vi skal se nærmere på i neste avsnitt. Hennestad (2018) mener også at det er avgjørende å se på et sitat fra en av verdenshistoriens fremste endringsledere – Gandhi – «You must be the change you wish to see in this world».

Endringsprosessen vil variere fra organisasjon til organisasjon, og det er således vanskelig å finne en bestemt metode som er fullstendig overførbar mellom organisasjoner, men det er felles for alle endringsprosesser at prosessen må integreres med de eksisterende organisasjonsprosessene (By, 2005). Stensaker og Langley (2010) peker på viktigheten av en strukturert plan og strategi for hvordan endringen skal gjennomføres, da endringer alltid vil sende bølgebevegelser nedover i andre arbeidsområder av organisasjonen. Karp (2014, s. 174) skriver at hovedhensikten med å planlegge en endring er å involvere de ansatte og fremme temaer som må diskuteres for at endringen skal være vellykket, samtidig som det blir tydelig kommunisert konsekvensene av endringen. Creasey (2009) presenterer en modell for organisasjonsendring kalt ADKAR-modellen. Forkortelsen står for *Awareness, Desire, Knowledge, Ability og Reinforcement*.



Figur 3 viser ADKAR modellen (Creasey, 2009)

Innad i *ADKAR-modellen* er også *PCT-modellen* som står for *Project Change Triangle*. Denne modellen tar for seg de tre kritiske elementene som trengs for å lykkes med endringsledelse: *Leadership/Sponsorship*, *Project Management* og *Change Management* (Creasey, 2009). Creasey (2009) skriver videre at de tre elementene må balanseres for å øke sannsynligheten for suksess innen organisasjonsendring og gode strategier for å gjennomføre hvert av disse tre punktene er således avgjørende. Bruk av *ADKAR-modellen* bidrar til økt gjennomslag av ønskede endringer, så vel som å håndtere motstand på en god måte (Hansen, 2018). Modellen bygger på den individuelle medarbeider, og hvordan han eller hun forholder seg til endringer, og er derfor uavhengig av organisasjonens måter eller formål (Hansen, 2018).

2.4.3 Ledelse og endringsagenter

En av de viktigste elementene før man igangsetter en endringsprosess er forankring av ledelsen (Kotter, 1996). Ledelsen må stå frem som gode rollemodeller, skape forståelse og overbevise de ansatte om at endringen er positiv (Kotter, 1996). Om ledelsen ikke er synlig og tilstedeværende fra starten, vil endringsprosessen i verste tilfelle mislykkes (Kotter, 1996). Ledelsen sin rolle i endringsprosessen er som drivere som oppfordrer til positivitet rundt endringen, slik at ansatte blir positiv til prosessen og utfallet av endringen (Kotter, 1996).

Videre er det viktig å opprettholde en forankring av ledelsen som et kontinuerlig arbeid, da endringsprosesser i seg selv er en kontinuerlig prosess. Kotter (1996) skriver at en svak forankring av ledelse vil føre til en halt av endringsprosessen, og det vil være utfordrende å integrere endringen som en del av organisasjonskulturen. En løsning for å opprettholde drivkraften av endringen er å tillate endringsagenter å bidra med forankringen i organisasjonen (Caldwell, 2003).

Endringsagenter er interne eller eksterne personer eller grupper som består av ledelsespersonell, spesialister eller ansatte med andre roller i organisasjonen (Caldwell, 2003). Endringsagentene bistår med området *Change Management* i forhold til PCT-modellen. Arbeidsoppgavene er å motivere, lede, være støttespillere og/eller implementere endringstiltak i prosessen (Caldwell, 2003). Stensaker og Langley (2010) vekter inn på valget av endringsagenter og sier at rollen bør gå til personer som har en god relasjon til både ledelsen og de ansatte i organisasjonen, slik at de dekker flest mulig organisatoriske nivåer innad. Endringsagenter vil kunne oppdage motstand og bekymringer tidligere enn ledelsen, noe som vil være nyttig for både de ansatte og ledelsen i organisasjonen (Caldwell, 2003). Caldwell (2003) tar denne tankegangen videre og skriver at endringsagentene kan fungere godt for å avlaste ledelse for mye arbeid, ved at de gir opplæring, rådgivning og forenkler kompleksiteten ved endring. Caldwell (2003) sier videre at det er avgjørende at ledelsen er klar i sin definisjon av rollen endringsagent, og at endringsagenten og ledelsen holder en god kommunikasjonslinje slik at de står sterkere sammen.

3 Forskningsdesign, strategi og metode

3.1 Valg av forskningsdesign og metode

På grunnlag av teorien og oppgavens problemstilling vil jeg i dette underkapittelet redegjøre for valg av forskningsdesign og metode for mitt studie.

3.2 Forskningsdesign

Blaikie (2010, s. 15) peker på at valget av metode og forskningsdesign bør samsvare med forskningsspørsmålene som stilles. I denne prosessen er det en rekke designspørsmål som må vurderes og tas hensyn til. Det er avgjørende å legge en grundig plan for veien videre, spesielt i forskning som er knyttet til en kortere tidsfrist, og deretter revidere planen med jevne mellomrom og tilpasse etterhvert som oppgaven blir til da det ofte er nødvendig med endringer underveis. For å oppnå dette måtte jeg spørre meg selv hvilke bevis jeg trenger for å belyse min forskning og hvordan jeg kan innhente disse bevisene mest effektivt. Det er her forskningsdesignet er avgjørende.

Blaikie (2010, s. 17) beskriver noen kjerneelementer i forbindelse med valget av forskningsdesign. Elementene er sterkt knyttet sammen og påvirker hverandre, derfor vil også valgene tatt for et element få konsekvenser for de andre elementene. Ifølge Blaikie (2010, s. 15) bør en starte med å redegjøre for forskningsproblemet. Deretter kan en gå videre til studiets formål, samt utvikle forskningsspørsmål som avgjør retningen for studiet og hva studiet ønsker å besvare. Etter dette er på plass kan en gå videre til valg av forskningsstrategi for å svare på forskningsspørsmålene. Valgene av forskningsspørsmål og strategi vil være avgjørende i beslutningen om metode for datainnsamling, utvalg og kilder.

3.2.1 Case-studie

Case stammer fra det latinske ordet *casus* som kan oversettes til tilfelle. Blaikie (2010) forklarer at case kan for eksempel være en aktivitet, et sammensatt system, en hendelse eller en grundig undersøkelse av et fenomen. Casedesign ser gjerne på et eller flere case over lengre tid, med detaljerte innsamlinger av primær- og sekundær-data. Case studier ser kun på en enhet, og er

derfor forskjellig fra komparative studier som sammenligner flere caser. På grunn av at resultatene i et casestudie kun omhandler en enhet, er det ofte vanskelig å generalisere resultatene, men metoden brukes allikevel ofte for å belyse en hel klasse ulike fenomener ut fra en helhetlig, grundig analyse av det enkelte tilfellet. Ifølge Yin (2018, s. 9) kan case brukes for å besvare spørsmål om hvordan og hvorfor, og er således mest vanlig i situasjoner der forskeren ønsker å beskrive og forklare et fenomen (deskriptive konklusjoner), skape forståelse eller få dypere innsikt i et komplisert problem (kausale konklusjoner).

Jeg har valgt å benytte meg av case for å få en dypere innsikt i et komplisert problem. Jeg skal undersøke et større fenomen, digital samhandling, med et avgrenset case, som i dette tilfellet blir Konsulentbedrift X. Mitt casestudie baserer seg derfor på data hentet fra Konsulentbedrift X. Denne bedriften har et langt og godt rykte i Norge og har drevet lenge med implementering og bruk av samhandlingsplattformer. Valget av bedrift ble basert på et mål om å få ekspertuttalelser om tematikken, virkelig komme ned i problemet og forstå kjernen. Konsulentbedrift X jobber særlig med implementeringen og bruken av Office 365, et omfattende verktøy som tilbyr ulike samhandlingsplattformer for profesjonelle settinger. Blant de mest brukte applikasjonene finner vi SharePoint, Teams og OneDrive. Applikasjonen Yammer er også jevnlig brukt av flere organisasjoner i dag. Felles for disse plattformene er at de skal gjøre det enklere for organisasjonen å skape en effektiv digital kommunikasjonslinje på tvers av avdelinger. Caset håper å belyse sentrale deler av teorien og trekke de opp mot funn gjort gjennom dette studiet.

3.3 *Forskningsstrategi*

Valg av forskningsstrategi er en avgjørende del av forskningsdesignet. Bestemmelser knyttet til innhenting av data vil variere i henhold til hvilken forskningsstrategi du ønsker å benytte. Blaikie (2010, s. 81) trekker frem fire ulike forskningsstrategier som forskeren kan velge mellom, eller eventuelt kombinere. De fire strategiene er: induktiv, deduktiv, abduktiv og retroduktiv.

Jeg har valgt å benytte meg av abduktiv forskningsstrategi. Den abduktive tilnærmingen er en kombinasjon av elementene i induktiv og deduktiv tilnærming. Jacobsen (2005) beskriver induktivt design som eksplorerende. Tilnærmingen ønsker å skape ny kunnskap på områder

med lite forkunnskaper. Induktiv metode beveger seg fra empiri til teori (Jacobsen, 2005). Deduktivt design er testende, det søker å bekrefte eller avkrefte antagelser av tematikker som har mye forkunnskap. Deduktiv tilnærming beveger seg fra teori til empiri (Jacobsen, 2005). I et abduktivt design vil forskeren bevege seg stadig mellom teori og empiri for å oppnå en dypere forståelse (Dubois & Gadde, 2002). Blaikie (2010, s. 84) skriver at målet med den abduktive tilnærmingen er å forstå og beskrive samfunnet ved å bevege seg fra oppdagelsen av virkelighetens betydninger, konsepter og motiver, for deretter å utvikle en teori som kan testes iterativt.

Jeg startet med å se på virkeligheten og den empirien som allerede var allmenn kjent, og lot dette veilede meg i valget av tema og problemstilling. For å oppnå en dypere forståelse og kunne sette meg mer inn i ulike problemstillinger, så valgte jeg å studere teorier knyttet til endringsledelse, virtuell samhandling og generell samhandling og kunnskapsdeling. Teorien ble deretter operasjonalisert i form av valget av endelig forskningsspørsmål. Disse valgene ledet meg til en intervjuguide som ble benyttet i intervjuene med informanter. Empirien som ble hentet gjennom intervjuene ble satt opp mot teoriene jeg hadde hentet tidligere og analysert. Prosessen har tillatt meg å bygge en bro mellom induksjon og deduksjon gjennom en iterativ prosess.

3.4 *Forskningsspørsmål*

Ifølge Blaikie (2010, s. 58) er det kun gjennom å skape forskningsspørsmål at forskeren finner fokus og retningen for studiet, og hva studiet ønsker å besvare. Derfor er formuleringen av spørsmålene en avgjørende komponent i ethvert forskningsdesign. Forskningsspørsmål er således en grunnmur for forskningsprosjektet. I utformingen av forskningsspørsmål sier Blaikie (2010, s. 60) at det er særlig tre typer spørsmål man kan stille: hva-, hvordan- og hvorfor-spørsmål. Blaikie (2010, s. 60) beskriver de tre typene i ytterligere detalj:

Hva-spørsmålet ønsker et beskrivende svar, og skal beskrive karakteristikk med et mønster i et sosialt fenomen. Hvordan-spørsmålet spør etter årsaken til, eventuelt bakgrunn for eksistensen til karakteristikk til et bestemt fenomen, og hvorfor-spørsmålet er opptatt av å skape endringer.

Jeg har i samsvar med dette, og teorien som er presentert tidligere i oppgaven, utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare den overordnede problemstillingen:

1. Hvilken betydning har tillit på implementeringen av digitale samhandlingsverktøy?
2. Hva kjennetegner organisasjonskulturer som fremmer bruk av digital samhandling?
3. Hvilken rolle spiller digitale samhandlingsplattformer på strukturelle prosesser i organisasjonen?

3.5 Metodevalg

3.5.1 Datavalg

Blaikie (2010, s. 159) deler data inn i tre ulike kategorier: primær-, sekundær- og tertiær-data. Primærdata er data som er samlet inn, analysert og rapportert gjennom studiet av forskeren selv. Denne formen for data er ny og har som mål å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Forskeren vil selv kunne begrunne hvorfor og hvordan dataene ble samlet inn. Primærdata gir forskeren en unik mulighet til å ha kontroll over produksjon og analyse av data, som vil gjøre det enklere for forskeren å vurdere kvaliteten av dataene. Primærdata samles forøvrig inn ved direkte kontakt mellom forsker og kilde. Sekundærdata er data som er knyttet til problemområdet og som allerede har blitt samlet inn ved en tidligere anledning til et lignende formål. Sekundærdata er gunstig fordi det er tid- og kostnadsbesparende, men siden dataen allerede er hentet inn av en annen forsker på et tidligere tidspunkt så vil sekundærdata ikke alltid gi tilstrekkelig informasjon. Bruken av den dataen bør derfor vurderes kritisk. Selnes (1999) påpeker at data foreldes raskt og at kilder ikke alltid er pålitelige. Samtidig kan hyppige endringer i markedet påvirke funn som er gjort tidligere i en lignende studie. Tertiærdata er data som er innhentet og analysert av en annen part. I noen tilfeller vil ikke rådata være tilgjengelig, bare resultatene av analysen (Blaikie, 2010).

I min oppgave har jeg i all hovedsak benyttet meg av primær- og sekundær-data for å besvare mine forskningsspørsmål. Jeg har valgt å benytte meg av intervju for å innhente primærdata. Samtidig vil jeg benytte av sekundærdata gjennom teorigrunnet jeg presenterte tidligere i oppgaven som bakgrunnsinformasjon i analysen.

3.5.2 Kilder

Blaikie (2010, s. 163) deler data inn i fire ulike kilder, uavhengig av om de er primære, sekundære eller tertiære. Kildene er naturlig sosial setting, semi-naturlig setting, kunstig setting og sosiale artefakter (Blaikie, 2010, s. 163). Når data hentes inn gjennom en naturlig sosial setting studerer forskeren mennesker i et sosialt miljø gjennom deres daglige virke. En semi-strukturert setting tillater informanter å dele deres eller andre menneskers motiv, holdninger og aktiviteter. Denne formen for kildeinformasjon er mest utbredt i samfunnsvitenskapelig forskning (Blaikie, 2010, s.165). I en kunstig setting vil forskeren lage en sosial setting som består av lærende eller eksperimentelle forhold. Den siste kilden, sosiale artefakter, omhandler beskrivelser eller spor av sosiale aktiviteter i form av referater, biografier osv.

I denne oppgaven har jeg benyttet intervju som et verktøy for datainnsamling, og det var derfor naturlig at jeg har valgt å benytte meg av en semi-naturlig setting for å hente informasjon. Gjennom intervjuer åpner jeg for at respondentene kan dele motiv, holdninger og aktiviteter.

3.5.3 Utvalg

Kvalitativ metode er både tid- og ressurskrevende. På bakgrunn av dette vil det være nødvendig å bruke et mindre utvalg i undersøkelsen. Blaikie (2010, s. 171) deler utvalg inn i to kategorier. Den første kategorien er tilfeldig utvalg, hvor valget av individer faller til tilfeldighetene og alle har like stor sannsynlighet for å bli valgt. Den andre kategorien er et ikke-tilfeldig utvalg der forskeren plukker ut individer basert på noen kriterier som forskeren selv har satt.

For å besvare forskningsspørsmålene er det nødvendig med respondenter som selv besitter mye kunnskap om teamet. Jeg har derfor i min oppgave valgt å benytte meg av et ikke-tilfeldig utvalg. Jeg stod fri til å velge ut informanter som jeg mente kunne tilføye viktige data til forskningen. Målet for dette utvalget er å vise flere synspunkt på samhandlingsplattformer samtidig som det belyser flere sider av implementeringsfasen. Jeg har valgt ut seks respondenter, der alle har god kunnskap om samhandlingsplattformer og benytter seg av slike digitale verktøy i hverdagen. Siden jeg har fått tilgang til data fra Konsulentbedrift X, så har mine intervjuer vært knyttet til deres virke. Respondentene varierer i alderen 30-60 år, og er i ulike stillinger på sin arbeidsplass. Noen er konsulenter, mens andre har lederstillinger. Utvalget

består av kvinner, som alle har lang erfaring med digitalisering, både fra sin nåværende arbeidsplass og tidligere arbeidsgivere.

3.5.4 *Datainnsamling*

Neste steg er å presentere innsamlingsmetode av data. I samfunnsvitenskapelig metode er det avgjørende å ta hensyn til *timing* som en faktor i datainnsamlingen. Blaikie (2010, s. 164) skriver her at forskeren kan benytte seg av et eller flere valg for tidsperioden som man ønsker å undersøke nærmere. Forskeren kan velge studier som strekker seg over en lengre tid inn i fremtiden, studere data knyttet til fortiden eller fokusere på nåtiden. Tverrsnittstudiet, som jeg har valgt å benytte meg av, er begrenset til nåtid.

Videre må forskeren ta valg knyttet til hvordan data erverves. Blaikie (2010) skriver at det er to ulike måter å gjøre dette på: kvalitativ og kvantitativ metode. Forskjellen er at kvantitative data arbeider med tall og statistikker, mens kvalitative data tar form som ord (Blaikie, 2010, s. 213). Valget av metode er avgjørende, da de to metodene er svært forskjellige – kvantitativ metode er perfekt for situasjoner med komplekse og store spørsmål der man trenger data fra store utvalg, mens kvalitativ metode er egnet for å forstå meningen bak observerte atferder (Grennes, 2001). Grennes (2001) skriver at den vanligste formen for kvantitativ metode er spørreundersøkelser, med mål om å få en generell forståelse for problemområdet. De vanligste formene for kvalitative undersøkelser er intervju og observasjoner, med et mål om å få frem respondentens beskrivelser, meninger og tolkninger av et fenomen (Blaikie, 2010, s. 217). Forskeren kan også velge å benytte seg av begge metodene, slik at man kan oppnå en generell forståelse for en problemstilling gjennom kvantitative metoder for å deretter dykke dypere inn gjennom kvalitative studier. Ulempen med dette er tiden det vil ta å utføre både kvantitative og kvalitative analyser, og det er derfor vanskelig å gjennomføre om forskeren har en kort tidsfrist å forholde seg til.

I dette studiet har jeg i all hovedsak valgt å benytte kvalitativ metode for datainnsamling. Jeg valgte kvalitativ metode da jeg ønsker å oppnå en dypere forståelse for et anerkjent fenomen. Det er allerede tilgjengelige sekundærdata som kan bidra til å belyse funn, og det var et særlig fokus på å oppnå forståelse og mening bak atferder i henhold til implementeringen. For å få enda dypere forståelse kunne det være nyttig å gjennomføre kvantitative studier av samme

tematikk, men på grunn av den korte tidsfristen til masteroppgaven vil kvalitative studier gi mest data innenfor satt tidsfrist.

3.5.5 Dybdeintervju

Jeg valgte å benytte meg av dybdeintervju i denne oppgaven, slik at informanten kunne dele fritt i detalj de tankene hun har rundt temaet. For å kunne gjennomføre suksessfulle dybdeintervju valgte jeg å lage en intervjuguide. Intervjuguiden bestod av fire faser, der fase 1 presenterte temaet, fase 2 hadde spørsmål knyttet til respondentens erfaringer med tema, fase 3 inneholder avgjørende nøkkelspørsmål som skal besvare forskningsspørsmålene mens fase 4 er et stadium der vi får mulighet til å oppklare uklare deler og spørre informanten om det er noe annet de ønsker å legge til. Intervjuguiden er relativt åpen, og jeg gjorde rom for oppfølgende spørsmål som skulle hjelpe med å redegjøre for mulige uklarheter. Jeg brukte god tid på å formulere spørsmål og det resulterte i at jeg kun trengte å gjøre mindre endringer gjennom intervjuene. Dybdeintervju tillater informanten å føle at de står i fokus, og det er lettere for meg som forsker å lese reaksjonene og vektleggingen i informantens svar (Jacobsen, 2005). Ved å starte intervjuet med en uformell samtale og generell diskusjon rundt temaet var målet at respondenten skulle åpne seg ytterligere og føle seg mer komfortabel med å gi sensitiv informasjon. Askheim og Grennes (2000) trekker frem noen ulemper ved dybdeintervju. Den første er at det tar lang tid å gjennomføre og det er derfor bare mulig å jobbe med et lite utvalg, særlig om forskningen har tidsbegrensning i tillegg. Videre kan det være utfordrende å sammenstille og analysere de dataene som samles inn.

I første omgang tok jeg kontakt med informantene pr. E-mail med informasjon om studiet og med forespørsel om å delta i forskningen. Jeg la ved samtykkeerklæringen i mailen som et vedlegg. Utvalget har alle jobbet med å implementere og bruke samhandlingsplattformer i varierende grad, og de stilte alle villig opp til intervju. Tre av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, mens de tre siste ble gjennomført over telefonen på grunn av geografisk avstand. Intervjuene varte i alt fra 45 minutter til 90 minutter, alt ettersom hvor mye respondenten hadde å tilføye. Intervjuet ble alltid avsluttet med et spørsmål om informantene hadde noe mer å tilføye i forhold til studiet. Jeg strukturerte mine intervjuer med et utgangspunkt om å følge opp interessante svar og beholde fokuset mest mulig mot hovedtemaet (Gipsrud & Olsson, 1999). For å kunne vie all min oppmerksomhet mot respondenten under intervjuet, valgte jeg å ta opp

intervjuene og transkribere de i ettertid. Jeg sørget for å få informantens samtykke før samtalen ble tatt opp på bånd.

3.5.6 *Datareduksjon og analyse*

Når intervjuene var fullført satt jeg igjen med mye og komplekse data som skulle reduseres, analyseres og tolkes. Blaikie (2010, s. 175) skriver at koding som kan forklare og analysere teori er en enkel og nyttig måte å drive effektiv datareduksjon. Han skiller deretter mellom åpen og aksial koding. Åpen koding tillater data å bli undersøkt, sammenliknet, begrepsfestet og kategorisert. Aksial koding analyserer og modifierer kategoriene ytterligere.

Koder er nyttige ved store datamengder for å skille og separere, slik at man senere kan sammenligne og telle opp hvor fremtredende noe er. Koder kan være begrep- eller datadrevne. Begrepsdrevne koder blir konstruert på forhånd, mens datadrevne koder oppstår induktivt gjennom selve materialet. Ved å bryte ned materialet til mindre biter og deretter sette de sammen igjen, vil man få et bedre overblikk og muligens se nye sammenhenger (Brinkmann & Tanggaard, 2012). For å bearbeide materialet og sørge for at datagrunnlaget ble sikret valgte jeg å transkribere alle intervjuene inn i en lesbar og oversiktlig form. Jeg valgte å gjøre dette rett etter jeg hadde fullført alle intervjuene, mens det ennå lå friskt i minnet.

3.6 *Fordeler og ulemper ved metoden*

Dybdeintervjuer har, som alle andre metoder, svakheter og fordeler som forskningsmetode. En tydelig fordel av intervju er nærheten som skapes mellom respondenten og forskeren, der forskeren får muligheten til å grave dypt i den individuelle forståelsen av forholdene. Dataene som hentes er godt egnet for å peke på det spesifikke ved en respondent og virkelig utvikle en dyp forståelse av deres oppfatning av tema (Jacobsen D. , 2005)

Den klare ulempen til kvalitative intervju er at de er både tid- og ressurskrevende. Jacobsen (2005) skriver at undersøkelser som kun består av et fåtall mennesker kan svekke representativiteten til de intervjuende. Med andre ord kan det bety at denne metoden ikke er tilstrekkelig nok for en god ekstern gyldighet. Men, Blaikie (2010) skriver at målet med slike metoder ikke nødvendigvis er å konkludere med en sannhet, men heller skape en forståelse mer enn en forklaring på et tema.

En annen ulempe ved metoden er mengden data som samles inn og hvordan det analyseres. I en kvantitativ spørreundersøkelse vil det være mye lettere å se klare svar med fasit, mens intervjuer baseres i stor grad på subjektiv forståelse (Madden, 2017, s. 32). For forskeren er det derfor uhyre viktig å være så objektiv som mulig under analysen av dataene, slik at subjektive meninger og tanker ikke overstyrer analysen (Madden, 2017). Videre kan forholdet mellom informant og forsker bli for tett, og forholdet vil ikke lenger kunne beskrives som profesjonelt. Det er da viktig at forskeren tar et steg tilbake og distanserer seg selv fra forholdet (Madden, 2017, s. 32).

I utførelsen av intervjuene er det en rekke fallgruver man må tenke gjennom. Selnes (1999) skriver at det kan oppstå mulige feilkilder under intervjuene. Dette kan for eksempel være respondenten som misforstår spørsmålet, ikke kan svare tilstrekkelig eller spørsmål som fremstår som uklare og tvetydige. Suksessen til intervjuet vil avhenge av mine evner til å følge opp med gode spørsmål og stille spørsmål ved uklare svar. Videre kan jeg bringe min personlighet og motivasjon inn i intervjuet for å skape en god atmosfære. Videre er det viktig å huske at mange respondenter kan oppgi svar for å stille seg selv i et bedre lys eller svare det han tror forskeren ønsker å høre, fremfor det som er sannheten (Selnes, 1999). I prosessen har jeg forsøkt å motarbeide mulige feilkilder ved å stille oppfølgingsspørsmål og sørge for at jeg har forstått informanten korrekt. Videre har jeg forsøkt å tilpasse mitt energinivå etter den jeg intervjuer slik at opplevelsen har blitt så behagelig som mulig for begge parter. Videre har jeg benyttet meg av data fra en spørreundersøkelse gjennomført om temaet, som skal hjelpe med å bygge under funn.

3.7 Validitet og reliabilitet

Når data skal genereres, må forskeren ta hensyn til spørsmål om validitet og reliabilitet (Andersen, 2006). Validitet, eller gyldighet, peker på hvorvidt metoden undersøker det den er ment å undersøke, og at den er uten systematiske feil (Kvale & Brinkmann, 2018). Olsson og Sørensen (2003) skriver at en god måte å klarere et intervju er pre-testing. Pre-testing er å prøve ut intervjuet på en mindre gruppe respondenter før selve intervjufasen slik at spørsmålene er nyttige og oppnår sine mål. Jeg lot min veileder se på spørsmålene for å se at de var godt formulert og fungerte fint for formålet. Yin (2018) deler validitet inn i to kategorier: Ekstern

validitet handler om studiens evne til å være generaliserbar. Den indre validiteten søker å oppnå kontroll over alle mulige bias. Videre trekker Skog (2004) frem to andre former for validitet: Begrepsvaliditet dreier seg om hvorvidt man måler det man ønsker å måle på en pålitelig og tilfredsstillende måte, mens konklusjonsvaliditet dreier seg om sammenhengene vi observerer er reelle eller bare et resultat av tilfeldigheter.

Mitt utvalg var basert på å måle det jeg ønsket å måle, og ved å sørge for at det er ekspertiseuttalelser, så vil dataene komme fra mennesker med god kjennskap til temaet. Respondentene fikk vite om undersøkelsens formål på forhånd, slik at de kunne forberede seg. Jeg er klar over at respondentene har sine egne bias og holdninger som spiller over til svarene de gir i intervjuene, men måten jeg forsøkte å motarbeide dette var å samle mennesker med mye kunnskap om temaet. Likevel er det ikke sikkert at et annet utvalg hadde kommet frem til de samme slutningene som dette utvalget. Forskeren må være kritisk til om informantene oppgir korrekt informasjon og ikke har motiver for å skjule sannheten. I min studie har jeg opplevd at informantene fremstår som oppriktige og ønsker å gi en objektiv og helhetlig beskrivelse av tema, slik at de blir oppfattet så legitime som mulig. Jeg argumenterer for at utvalget er representativt, da jeg opplevde at svarene blant respondentene samsvarte med hverandre, men jeg er samtidig bevisst på at det kun er en sannsynlighet og ikke kan bevises. Samtidig viser tidligere forskning til mye av de samme fenomenene, som styrker tanken om generalisering ytterligere.

Reliabilitet, eller pålitelighet, viser til påliteligheten av resultatene (Kvale & Brinkmann, 2018). I kvantitativ forskning handler dette om å kunne gjenta en studie flere ganger for å oppnå samme resultat. I kvalitative studier kan det være vanskelig å teste en studie gjentatte ganger og derfor brukes ofte *transparens* og *refleksivitet* benyttes for å øke reliabiliteten innen kvalitativ forskning. Kort sagt baseres dette på ideen om åpenhet og refleksjonsevne i forskningen (Leseth & Tellmann, 2018). Jeg valgte å håndtere dette ved å stille åpne spørsmål under intervjuene, og valgte å ordlegge spørsmålene slik at de ikke var ledende eller ga et ja- eller nei-svar. Videre valgte jeg å ta opp intervjuene og transkribere de i sin helhet slik at det ikke oppstod unøyaktigheter. Etter transkriberingene sikret jeg at utsagnene fra intervjuene ble knyttet opp mot de ulike kategoriene, og jeg mener selv at jeg har klart å opprettholde en god reliabilitet gjennom forskningen.

3.7.1 *Etisk refleksjon*

Respekt for menneskeverd og individets ukrenkelighet skal ligge til grunn i forskning (Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), 2016). Det må være en balanse mellom kunnskapsinnhenting og respekt for informanten (Kvale & Brinkmann, 2018). I kvalitative studier har deltakerne rett til å vite intensjonen til studiet, hvordan dataene skal brukes, om deres anonymitet og privatliv beskyttes, tidsaspektet og om det kan påvirke dem negativt (Madden, 2017, s. 23). Dette vil jeg forsøke å oppnå i størst mulig grad gjennom skriftlig samtykke uten begrensninger av personlig handlefrihet, med tilstrekkelig informasjon og hvor de skal gi tydelig uttrykk for at de har forstått forskningen de skal være med på (NESH, 2016). I denne oppgaven har det vært viktig å verne om anonymiteten til selskapet og respondenter. For å løse dette har jeg tilegnet respondentene et navn fra R1-R5. I forkant av intervjuene fikk informantene informasjon om studiet som skulle gjennomføres og de fikk samtykkeerklæringen som beskrev i detalj hvilke data jeg ønsket å bruke. Jeg har også søkt og fått godkjenning fra NSD til å gjennomføre studiet.

4 Resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere mine funn fra intervjuer knyttet til forskningsspørsmålene. Empirien vil bestå av direkte sitat og oppsummering av samtalene med respondentene. Respondentene er i ulike avdelinger og de har ulik bakgrunn, men de benytter seg alle av samhandlingsplattformer. Respondentene vil få forkortelsen R1-R5. Jeg har valgt å følge et oppsett i presentasjonen av empirien som samsvarer med mine forskningsspørsmål. Derfor vil hvert delkapittel ta for seg empiri knyttet til tillit, kultur og struktur. Selv om de tre kategoriene er sterkt knyttet sammen, vil det være fornuftig å benytte seg av en analytisk fremgangsmåte der de separeres slik at empirien blir mer oversiktlig og enklere å lese, for å så se sammenhenger senere.

4.1 *Hvilken betydning har tillit på implementeringen av digitale samhandlingsverktøy?*

Jacobsen (1998) presenterte flere faktorer som kan knyttes opp mot motstand til endringsprosesser. Mange av disse faller under et fundamentalt tillitsgrunnlag. Jeg hadde en ambisjon om å vite mer om respondentenes forståelse av tillits rolle i implementeringen og brukertilvenningen av samhandlingsplattformer. Jeg ønsket å vite mer om hvordan ledelsen arbeidet med implementeringen og hvordan konsulentene taklet motstand i krevende situasjoner. Videre var jeg interessert i å finne ut mer om mulige frykter og motivasjoner blant brukerne.

4.1.1 *Tillits rolle i organisasjonen*

Det ble tidlig klart at det var en felles forståelse om at tillit var en avgjørende faktor for implementeringen og bruken av digital samhandling. R1 forklarte at tillit var helt avgjørende i starten, fordi man ofte så motstand blant nye brukere på grunn av tidligere erfaringer. For å motarbeide dette var det essensielt å bygge en tillit til verktøyet, samt de i ledelsen som har tatt avgjørelsen om at programmet skal brukes. R3 presiserer at:

God samhandling handler lite om verktøyet i seg selv og mye mer om at lederne er med. Om ledere ikke bruker programmene kan ikke de forvente at de ansatte kan

gjøre noe annet. Det ledere gjør må henge sammen med overordnede strategier. Det handler mye om tett dialog og forståelse, gjerne gjennom en sponsor i hver ledergruppe som vi har tett dialog med. Forståelse, involvering og informasjon er essensielt. Ledere videreformidler informasjonen videre til sine medarbeidere, mens vi bare kokkelerer på bakrommet. Vi skaper forståelsen og kunnskapen som trengs, mens lederne tar det ut i organisasjonen.

Samtidig var det flere av respondentene som mente at tillit var avgjørende for å skape en åpenhet blant de ansatte. R4 sa at tillit er grunnsteinen til deling. Uten tillit vil den ansatte frastå å dele et uferdig dokument med de andre ansatte, mens et team bygget på tillit vil se det som en selvfølge å dele uferdige dokumenter og jobbe sammen for å gjøre resultatet bedre. Ved å løfte frem bra folk og fokusere på åpenhet vil tillit bygges opp over tid. R3 veier også inn på dette tema og sier:

Når det kommer til åpenhet så har vi en lang vei å gå, så det er noe jeg tror vi må bare prøve å få mer til fremover, det er noe som kommer med tid. Vi må skifte tankesett for det aller verste er jo at man kan få tips, og det er jo veldig lite skummelt. Åpenhet gjør at man slipper dobbeltarbeid for man kan lettere se at for eksempel en kollega sitter og lager det samme som meg.

4.1.2 Frykten og dets rolle

Jeg var interessert i å vite mer om hvilken rolle frykt hadde på oppbyggingen av tillit og hvordan konsulentene håndterte dette. R1 forklarte at de aktivt jobber med å ufarliggjøre endringen litt, men at måten det gjøres på avhenger av avdelingen og situasjonen. For eksempel kan et så enkelt tiltak som norsk IT-support gjøre at hele endringen ufarliggjøres litt. R4 presiserer at frykt ofte samsvarer med holdning. Det er da viktig å prøve å finne ut hva som ligger under her og ta et steg tilbake, da det er lett å bli for ivrig under implementeringen. R4 sier videre at det gjelder å være ydmyk og lytte til ansattes tvil. «Hvor trykker skoen egentlig?» R4 sier videre at god kommunikasjon er nøkkelen til dette, da folk ønsker å bli hørt og sett:

Du møter motstand men du må stå i det, gi de slike low hanging fruits. Hold møtet og forbered møtet gjennom samhandlingsplattformer. Vis dem hvor enkelt det er –

la de oppleve det selv. Da får de mer tid til å tenke seg om og, fremfor å bare si det de føler der og da kan de få litt mer forberedelse.

For R5 er det viktig å trekke frem motivasjon og det å være fremoverlent: «Det noe med det å gjøre det gøy og få folk til å ville. Finne ut hva som er motivasjonen. Hos oss er vi fremoverlent, så vi tvinger dette litt på våre ansatte, og det fokuserer vi veldig på.»

Videre var jeg opptatt av å finne mer ut av hvordan endringsledelse var en stor del av oppbyggingen av tillit til organisasjonen i dag. Flere av respondentene beskrev et program for de ansatte som kaltes *champions*. Dette programmet kunne på mange måter dele likhetstrekk med endringsagenter. R3 fortalte at championsnettverket er ansatte i bedriften der samhandlingsplattformen skal benyttes. De får opplæring i de programmene som skal brukes og skal deretter fungere som en bro mellom ledelsen og de ansatte, og vise støtte i implementeringsfasen. R4 forklarer mer i detalj:

Innføringen av verktøyet har en del utfordringer. Det virker ikke alltid, eller tidligere dårlig implementering gjør at de må ta igjen en masse. De må ta igjen at folk skal lære digital kompetanse. Du trenger ressurser i virksomheten som er villige, her er champions avgjørende til å holde energien og viljen oppe så de kan støtte de ansatte. Dette sørger for å få med virksomheten på reisen.

R4 trekker også frem at motstandere her kan fungere som en enormt bra ressurs, ved å snu motstanden deres og gjøre de til en champion:

Motstandere kan også være en utrolig ressurs – er de engasjerte? Ta tak i den energien og la han heller jobbe som en champion og gi han et formål. Champions behøver ikke være fra IT, det er bare en som liker teknologi og liker å heie på kollegaer, heier på digitaliseringen, kjenner organisasjonen og beveger seg rundt og støtter.

R5 presiserer at det å støtte folk gjennom adopsjon er viktig, men det er like viktig at den som støtter har kunnskap om bedriften og dets innhold. Du må kjenne til prosessene og tematikken du jobber med.

4.1.3 Oppsummering av funn om tillit og frykt



Figur 4 viser et utsnitt av sitater om tillit

Gjennom intervjuene kom det tydelig frem at tillit spilte en stor rolle i implementeringen og brukeradopsjonen av samhandlingsplattformer. Det er tydelig at en klar ledelse, og særlig mellomledelse er avgjørende i bruken, samtidig som det kan være nyttig å benytte seg av ansatte i bedriften som kan lære opp andre ansatte og skape en bro mellom ledelse og resten av organisasjonen. Slike endringsagenter, eller champions, er avgjørende i opparbeidelsen av tillit, og for å sikre åpen og sterk kommunikasjon. Tillit er ikke bare viktig for at de ansatte skal være mer mottagelige, men samtidig øker det effektiviteten og resultatet av arbeidet, gjennom å åpne for delekultur. Ved å bygge tillit vil de ansatte føle seg mer komfortabel med å strekke seg ut til andre ansatte for å spørre om hjelp, eller arbeide sammen i teams for å oppnå et bedre resultat. R3 trekker elegant frem fordelene ved digitale samhandlingsplattformer:

Samhandlingsverktøy er helt vesentlig for å få bottom up tilnærminger og kunnskapsdeling. Dette er noe jeg tror vi kommer til å se blir stadig viktigere når vi får stadig høyere kompetanse slik som vi ser i dag. Det blir viktig gjennom toppstyrte tiltak, men også gjennom at man møtes mer uformelt gjennom organisasjonen.

4.2 Hva kjennetegner organisasjonskulturer som fremmer bruk av digital samhandling?

Jeg har samlet inn en rekke data med fokus på de kulturelle trekkene som fremtrer blant organisasjoner som fremmer bruken av digital samhandling. Jeg hadde en interesse for hvordan normer og sosiale settinger er avgjørende for hvordan organisasjonen håndterer implementeringen av digitale samhandlingsplattformer, samtidig som jeg ønsket å finne mer ut av hva som ligger til grunn for en god samhandling- og kunnskapsdelings- kultur. Jeg har derfor samlet et bilde av hvordan de ansatte snakker med hverandre om digitale samhandlingsplattformer, hvordan ansatte har reagert på møte med implementeringen og hvordan brukerne velger å benytte seg av verktøyene til hverdags. Endringsledelse og kultur henger tett sammen (Hansen, 2019). En god endringsleder erkjenner at kulturen i organisasjonen er avgjørende for utfallet. Hansen (2019) forklarer at det er viktig å ta hensyn til normer og sosiale mikromiljø i organisasjonen når store endringer eller omveltninger skal gjennomføres og det er derfor kultur har vært en avgjørende del av denne oppgaven.

4.2.1 Ansattes oppfatning av digital samhandlingsverktøy

Det viktigste jeg startet med var å spørre respondentene om deres og medansattes forhold til plattformene, slik at jeg kunne sette meg mer inn i det tankesettet som de ansatte har. R2 har et godt forhold til samhandlingsplattformer og sier at hun er veldig heldig i sin rolle, da en del av hennes daglige arbeidsoppgaver er å sikre samhandling i organisasjonen. Men, som konsulent kan det være utfordrende å delta i samhandling på flere plattformer med to ulike organisasjoner, da hun sier:

I daglig jobb har jeg 99% kontroll, og jeg vet hvor alt er, men på den andre plattformen (til konsulentfirma) så har jeg mye mindre kontroll. Der er jeg medlem av 20 teams og jeg orker ikke.. der må de ringe hvis det er viktig. Jeg må sjekke mail i konsulentfirma to ganger daglig for å ha ish kontroll, for det er jo ikke dagjobben min, da er jeg jo ute hos kunden. Da kjenner jeg litt på at jeg ikke har kontroll. Da husker jeg fort ikke hvor jeg finner informasjon eller hvor skal jeg lete.

Flere av de andre respondentene stiller seg bak det R2 sier. R5 presiserer at:

Workplace kom rett inn og alle våre allmøter i ledelsen ble streamet helt fra starten, og det er helt vanlig å ta møter over pulten. Det har blitt helt vanlig. Det bare funka, det var ikke noen tekniske problemer og det var veldig enkelt og.

R5 vekter imidlertid inn med et viktig poeng her når det blir snakk om sitt eget forhold til åpenhet. R5 mener det er vanskelig å lære seg å være åpen og utad, og at selv om hun selv er glad i å dele så kan hun forstå at mange sliter med det om det ikke ligger naturlig for dem. R5 spør så: «Skal man tvinge folk? Er du feil som ikke liker deling, og bør du bli tvunget?» Det falt naturlig at R5 kom med det spørsmålet, for slike spørsmål stilles muligens litt for lite. For mange av respondentene var enig i at selv om det stort sett er mye positive holdninger til samhandlingsplattformer, så har de har opplevd frustrasjon fra andre på arbeidsplassen, gjerne der de er utplassert som konsulenter for å implementere. R1 forteller om egne opplevelser knyttet til dette:

Noen ganger når jeg har gått lenger ned i organisasjonen har jeg fått kommentarer som: Toppledelsen har bestemt at vi skal gjøre dette også kommer sånne som deg og skal vise oss hvordan vi gjør dette? Da tenker jeg bare okei... sånne som meg ja, dette blir spennende. Da må du puste med magen og hente frem pedagogen. Jeg får absolutt bruk for pedagogen, det er ofte det eneste som funker. Noen ganger treffer du fagnerdene som mener det vi holder på med er støy, og å prøve og selge der er vanskeligere og vi må ofte jobbe med de flere runder.

Tanker og følelser som dette kan være bakenforliggende for mulige flaskehalser og motstand mot endringen.

4.2.2 Motstand til innføring

For meg var det særlig interessant å høre hvordan respondentene taklet sterk frustrasjon og motstand blant de ansatte. Det kom frem ganske tidlig i intervjuene at mangel på kommunikasjon kan være en stor del i at motstandskultur oppstår. R1 utdyper og sier at folk jobber på ulike måter, og at flere ikke tenker på alle fordelene og glemmer at andre ansatte skal ha tilgang. R4 bygger videre på dette og forklarer:

Samhandling er et verktøy, det skal gjøre ting enklere, det er viktig å kommunisere. De skal ha den implementeringen til å gå av seg selv. Kjører du en brukeradopsjon, ikke bare opplæring, men kulturbygging. Hva slags kultur har du for brukeradopsjon og deling. Med samhandling er det plutselig hele grupper som har makt og kontroll, ikke bare en leder som kan styre for seg selv. Noen redd for å miste jobben, eller noen føler de ikke kan det nok, all endring medfører usikkerhet og det er derfor utrolig viktig å få med seg organisasjonen. Du får ikke bare implementert og ferdig med det, nei, for dette kommer bare oppå alt annet som de ansatte allerede gjør. Da er det avgjørende at en mellomleder kommuniserer godt: hva skal dette erstatte, hvordan skal dette gjøre din hverdag så mye enklere, hvordan blir det fremover. Bygge en kultur for deling, for å løfte frem flere folk, ofte de som kanskje ikke har syntes så godt tidligere.

R1 har også reflektert rundt tema og sier at konsulentene ofte kommer inn i en bedrift som allerede har begynt å ta i bruk programmer som teams, men der implementeringsprosessen har vært helt feil og de ansatte føler seg frustrerte. For R1 overrasker det stadig hvor lite endringsledelse det er til stede i slik implementeringsløp, og hvor mye fokus det blir lagt på ren IT og drift. R3 utdyper videre med hvordan motstand kan håndteres:

Det skjer ofte at folk føler de ikke får til, men da er det to primærverktøy: det første er å ta det alvorlig og prøve å sette seg inn i miljøet og personen og hvorfor det vi tilbyr ikke dekker behovet. Er det reelt gap mellom deres behov og vårt tilbud eller går dette på deres kompetanse? Avgjørende å prøve å forstå og besøke og eventuelt gi opplæring.

Et av R3 sine poeng er at verktøyene må tilpasses den organisasjonen, og for å oppnå dette må det være en god kommunikasjon mellom de som skal implementere den digitale samhandlingen og brukerne. Flere av respondentene sa seg enig i at en viktig del av implementeringen er å tilpasse og lytte til brukernes behov, slik at de ikke blir overveldet med tilbud om applikasjoner de sjeldent eller aldri kommer til å bruke. Samtidig er det viktig å bygge en kultur for åpenhet, slik som R4 nevner i sitatet ovenfor. R3 bygger videre på dette og mener en kultur for åpenhet og deling er avgjørende når digitale samhandlingsverktøy skal benyttes.

I undersøkelsen var det flere andre faktorer som respondentene mente kunne være kulturelle forutsetninger for bruken av digital samhandling. En av de uunngåelige spørsmålene var knyttet til alder og hvordan det påvirker ansattes holdninger. Her var det noe uenighet blant respondentene. R2 var sikker på at alder spilte en stor rolle i hvor lett ansatte adapterer samhandlingsplattformer. Unges kultur er bygget på mye informasjon på en gang, og det er derfor lettere for de å overføre dette til arbeidsplassen. R2 presiserte videre at de ansatte oppfatter samhandlingsplattformer veldig forskjellig:

Du har hele skalaen, fra særlig de litt opp i året og de offshore synes det er sykt vanskelig med bare Skype alene, så de vil ha face to face. Men så er det noen som bare tar det med en gang. For du kan gjøre så mye, så de som er interessert sitter og finner ut av det sjøl, så blir mulighetene uendelige. Skiftet kommer til å skje helt naturlig, når den yngre generasjonen tar over arbeidsplassen.

R5 var delvis enig med R2 og la til at valget av strategi for implementeringen er mer tilpasset de unge, men at i deres tilfelle ønsket de å finne en balanse mellom noe som passer de eldre og noe som passer de yngre. R3 svarte imidlertid at:

Folk er forskjellig i alle aldersgrupper, så i utgangspunktet nei (alder er ikke en påvirkning), men for eksempel Teams kan det se ut som om de yngre plukker det opp forttere enn de som er over 50, mens Workplace er mer likt Facebook, så der tar den generasjonen 40-60 år det med en gang. Det kommer litt an på verktøyet og det krever god digital ledelse. Dette kommer til å utjevne seg etterhvert, digital natives møter den eldre generasjonen.

Det er mange faktorer som påvirker motstand i organisasjonen, men som Hennestad (2018) påpekte, spiller ledelsen en avgjørende rolle i spredning og skapelse av motstand og andre kulturtrekk i organisasjonen.

4.2.3 Ledelse og kulturbygning

Jeg er reelt interessert i hvordan ledelsen påvirker hvilken kultur for samhandling som spres nedover i organisasjonen. R1 var sikker på at det var en direkte sammenheng mellom ansattes

syn på digital samhandling og mellomlederes aksjoner. R1 beskriver at noen ledere reagerer med entusiasme og starter å benytte seg av verktøyet umiddelbart, mens andre reagerer med mer skepsis. De lederne som er mer skeptiske kan risikere å sette en brems for hele organisasjonen. R4 er enig med R1 og peker på ledelsen som avgjørende i kulturbygningen av implementeringen:

Variierende grad i digital kompetanse er en klar utfordring for samhandlingsplattformer og det er ofte spesielt dårlig blant ledere. Da må de stille seg spørsmålet: hvor er vi på vår digitale reise? Det er vanskelig å få alle med og det handler mye om kultur. Kulturen må endres og da må ledere spørre seg: hva betyr dette for folka våre, er vi klare til å ta de imot? Hva trenger vi å gjøre for å få en bedre delingskultur, trenger vi annen governance, hva skal det vi implementerer nå erstatte? De må legge en plan for veien videre.

I samtalen med R1 begynte jeg å tenke på dette med en moderne arbeidsplass og dets stadig større behov for autonomi blant ansatte. Jeg ønsket å vite mer om hvordan de kulturelle trekkene knyttet til autonomi og større frihet for ansatte avgjør hvordan ledelsen håndterer en digital implementering. R1 svarte at ledelsen ofte bruker mindre tid på opplæring og at selskapet tar konsekvensene av det. «Folk er ikke så digitalt modne som vi trodde ved nærmere analyser.» R1 har gjort noe med dette i bedriften hun er plassert i for øyeblikket og sier at de der holder et kurs som skal være en grunnmur i digitale verktøy for alle ansatte. Dette har vært et enormt initiativ og har kostet mye ressurser, men R1 mener dette er avgjørende for at ansatte skal adoptere plattformene som rulles ut. Samtidig sier R1 at «endringsledelsesbiten gjør det spennende og interessant og virkelig selger inn fordelene.» R4 er enig i mye av det som kommer frem under ledelsens håndtering og sier at det er «så viktig at de som selv implementerer er gode på å samhandle, gode på å dele og jobbe sammen. Vi må bygge hverandre god. De beste oppgavene skjer når man spiller ball og når du jobber i team er det avgjørende for om det blir bra fordi du er avhengig av andre.» R4 avslutter poenget med «Det er et fellestrekk for de virksomhetene som får det til at toppledergruppen er aktive brukere av digitale samhandlingsverktøy. At de *walk the talk* og ikke bare forventer at dette bare gjelder medarbeiderne.»

4.2.4 Oppsummering av funn om kultur



Figur 5 viser et utsnitt av sitater om kultur

Det er flere kulturelle trekk som syntes å komme gjennom som avgjørende i organisasjoner som fremmer digitale samhandlingsplattformer, slik som Konsulentbedrift X. Sosiale samtaler på arbeidsplassen indikerer at det stort sett er positive tanker rundt samhandlingsplattformer, men at det oppstår frustrasjoner blant de ansatte. Når det blir tydelig at det er en motstand for innføring og bruk, er det viktig at man skaper en sterk kultur for deling og åpenhet. Dette er to av de sentrale kulturelle trekkene som ser ut til å være avgjørende for bruken av digitale samhandlingsverktøy. For å gjøre dette, kreves en viss opplæring i digital kompetanse, sammen med god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte. En organisasjon med en entusiastisk og sterk ledelse har større suksess for å lykkes, fordi de ansatte ser at ledelsen selv benytter seg av verktøyene. Dette ser ut til å være en essensiell del av prosessen. Det kommer frem at det er særlig viktig at ledelsen tar seg tid til å analysere sine ansatte og deres digitale nivå, og tilpasse opplæring og oppmuntringen deretter. Når det kommer til alder og bruk av digitale verktøy er det en kultur blant de unge at de oftere tar ting litt fortere fordi de har vokst opp som *digitale natives*. Likevel, kan man, gjennom god kulturbygning få en god balanse mellom eldre og yngre generasjon der alle har noe å tilføre prosessen.

4.3 Hvilken rolle spiller digitale samhandlingsplattformer på strukturelle prosesser i organisasjonen?

Det var essensielt å få en forståelse for de strukturelle trekkene til organisasjoner som implementerer digitale samhandlingsplattformer, samt hvordan prosesser og strukturelle valg påvirker implementeringen. Det kom tidlig frem at opplæring og oppfølging av ansatte under implementeringen er en elementær del av aksept for bruk blant ansatte, da R4 forklarer at:

Verktøyene har kanskje endret litt utseende, men prinsippene er det samme. Men det er enklere enn tidligere, og du trenger ikke en IT-utdanning for å sette opp SharePoint. Med et visst nivå av digital kompetanse, eller *citizen developer* så skal en vanlig person kunne lage seg et godt digitalt verktøy. Dette gir mestring, eierskap og tillit.

I teorien kommer det frem at prosessene og de strukturelle endringenes påvirkning på de ansatte ofte blir glemt i det store bildet av implementeringen av digitale plattformer. Det kommer frem at det oppstår frykt for egen situasjon og usikkerhet knyttet til nye arbeidsmetoder. Dette avsnittet ønsker å presentere resultater knyttet til påvirkningen av klare forventninger og retningslinjer for bruk, mulige flaskehalser som gjør det vanskelig for de ansatte å akseptere den nye digitale plattformen og hvordan de ansatte selv håndterer endringen som skjer i organisasjonen, både gjennom kommunikasjon med andre og deres egne restriksjoner for arbeidstider.

4.3.1 Retningslinjer for bruk

I den store labyrinten som er digitale samhandlingsplattformer så er det en rekke applikasjoner og programmer som er tilpasset hvert sitt individuelle bruksbehov. Jeg ble tidlig interessert i hvordan organisasjonene håndterer strukturelle prosesser knyttet til samhandlingsplattformene og når de ulike applikasjonene skal brukes. For å finne mer ut av dette har jeg fokusert på spørsmål knyttet til hvor lett det er å hente informasjon fra plattformene, hvor lett det er å finne frem og hvordan ledelsen tar hensyn til det organisatoriske aspektet i implementeringen av verktøyene.

Jeg ville vite mer om hvordan ansatte sorterer store mengder data og hvilken rolle organisering og prosesser spiller inn på dette. R1 sier at forbausende mange selskaper tar veldig lett på implementeringen av verktøyene. «Dette resulterer ofte i et metakaos av dokumenter i hytt og pine, der ingen finner frem til noe.» R1 deler en av sine erfaringer med dette:

I dette selskapet lagrer vi ting i Sharepoint online, men de som jobber offshore har litt tregere nett og synker heller til OneDrive for å jobbe der og synkroniserer tilbake. Opplæringen og endringsledelsen er ikke god nok, så de ender med å slette det de har jobbet med når de synkroniserer tilbake, og da sletter de dermed hele den ringen i Sharepoint. Det var helt kritisk, alt ble borte.

R1 forklarer videre at digital samhandling kan være ufattelig smidig og nyttig ved ordentlig adaptasjon, men det krever at man setter av tilstrekkelig med midler og prioriterer riktig. En stor del av dette er å ha på plass retningslinjer og krav til bruk. R1 forklarer at det ikke er tilstede blir det ofte forvirring og frustrasjon blant de ansatte:

En ting som vi også gjør er et team manifest, som vi oppfordrer alle teams å gjøre selv. Sånn skal vi jobbe i dette teamet. Vi har en slide med våre anbefalinger der vi blir enige om felles retningslinjer. Dette er sånn vi skal jobbe for å få noe mer å slå i bordet med. Dette er våre prinsipper. Få det inn i ryggraden, i henhold til våre regler så skal vi ikke jobbe på denne måten, gi de noe fast. En enighet om hva vi skal gjøre.

R4 forklarer behovet for retningslinjer ytterligere:

Alt må læres og alt læres annerledes. Det folk ofte lurer på er hva sier guidelines at jeg skal gjøre der og der og ikke så mye om hvordan det (plattformene) brukes. Det er retningslinjene som gjør at folk går seg vill, ikke selve bruken av verktøyene. Når skal jeg bruke det og det, har vi gode nok retningslinjer? Det er litt som å sykle; jeg lærer de hvordan så holder jeg fast i sykkelen en stund og når jeg ser de får kontroll så slipper jeg opp og går videre. Etter et visst basisnivå klarer de seg fint på egen hånd.

R5 forklarer at i deres selskap er det ikke noe som heter å ikke bruke de verktøyene som er satt opp. Det er en forventning at de ansatte er fremoverlente og benytter seg av de samhandlingsplattformene som toppledelsen forventer. «Det er et budskap fra ledelsen om at du skal være foroverlent, ellers trenger du ikke jobbe der.» R5 forklarer at tanken er at dette er en aggressiv strategi, men en strategi som forhåpentligvis sørger for en kjapp implementering. For R1 er fortsatt implementeringen av digitale samhandlingsverktøy en komplisert prosess. «Struktur har mye å si. Ved implementeringen må man velge å ikke bare styre det fra IT-siden, men også legge tyngde fra endringsledelse. Det er tross alt et endringsledelsesprosjekt. At en ikke går inn med tanker om en rent IT-holdning, men heller ser større på organisasjonen og tenker på prosesser.» I implementeringen spesielt ser det ut til at det uten klare retningslinjer kan oppstå stor frustrasjon blant ansatte.

4.3.2 *Information overload*

For å forstå noe av frustrasjonen blant de ansatte der verktøyene ikke brukes, måtte jeg grave i hvilke typiske demotiverende faktorer en samhandlingsplattform kan ha. Målet med å vite dette er å få et innblikk i hvor skoen trykker for mange ansatte, slik at en kan få en bedre forståelse for hva de går gjennom. Det kom tidlig frem at den største frustrasjonen de ansatte hadde lagt merke til var et fenomen kalt *information overload* der brukere blir bombardert med så mye ulik informasjon fra flere plattformer samtidig, slik at det blir nærmest umulig å sortere ut de viktigste poengene.

R2 og R4 peker på et mulig problem den store mengden informasjon som finnes på plattformene, det som mange kaller *information overload*. R2 forklarer at det er så mye informasjon på disse plattformene at det ofte er nesten umulig å sortere gjennom alt, samtidig som det er vanskelig å skille mellom de viktige beskjedene og poster som ansatte kun har hatt lyst til å dele for å fortelle om noe spennende. Dette skaper store forstyrrelser fra siden om man ikke har klare retningslinjer for hvordan man sorterer store mengder med informasjon. R2 mener det er modig av mange bedrifter å være så frempå med implementeringen av samhandlingsplattformer, men at dette tillater bedriftene å tilpasse plattformene etter deres behov etterhvert som de lærer mer. R3 nevner også den høye aktiviteten som et mulig problem for mange ansatte:

Det er vanskelig å finne frem til tross for høy aktivitet og man må lære å få vekk det man ikke foretrekker å se. Bruk er ikke lik adopsjon, så bare å få masse brukere betyr ikke at det har verdi, man må legge ned en innsats selv for at det skal bli bra. Kanskje de ikke gidder å gå inn og sjekke fordi de blir så overveldet og derfor sitter kun med sine verktøy til vanlig. Derfor er det veldig viktig at strukturen er klokkeklar.

R4 mener at det å lære seg konteksten for arbeidet den ansatte skal gjøre, og at de lærer å sortere blant applikasjonene etter hvilket behov de har:

One size doesn't fit all, konteksten og veiledningen varierer fra hver situasjon, og da kan vi bruke våre champions, som kan hjelpe når office gjør endringer – Office er et levende materie, det blir konstant oppdatert, det er evergreen, den blir implementert en gang men den kommer med konstante endringer. Det er viktig å informere om endringene, for eksempel gjennom champions, men du må også huske å drifte, drifte gjennom monitorering, passe på prosesser og tilgangsstyring. Løfte blikket opp og se på hele landskapet.

4.3.3 Skille mellom den private og profesjonelle sfære

For meg var det alltid et spørsmål om hvor like samhandlingsplattformene på jobb er med sosiale medier vi bruker i vår fritid. Derfor hadde jeg en stor interesse i å vite mer om hvordan de ansatte klarer å skille mellom privatliv og jobb, når digitale samhandlingsplattformer teknisk sett tillater den ansatte å jobbe hvor de vil, når de vil. Det er mye frihet knyttet til dette, men kan det muligens også være et problem for de ansatte å skape et klarere skille?

R1 forklarer selv at hun ikke kunne hatt den jobben hun har uten fleksibiliteten hun får gjennom digitale samhandlingsplattformer. Hun har sjeldent muligheten til å følge de standard kontortidene mellom åtte til fire og er derfor takknemlig for alt det digitale samhandlingsplattformer gir henne. Men, hun er også enig i at man må lære å kjenne sine egne begrensninger og ikke sitte oppe hele natten. For R1 er dette en prosess hvert individ må igjennom, og ikke nødvendigvis noe organisasjonen bør ta ansvar for, da ledelsen ikke la noe særlig fokus på dette da samhandlingsplattformen ble introdusert inn i organisasjonen. R3 henger seg på dette og sier at fleksibiliteten tillater folk å øke effektiviteten og jobbe fra der de

er, når de har mulighet. Men det er avgjørende å lage spilleregler for tilgjengeligheten slik at man ikke jobber døgnnet rundt. For R3 faller dette ansvaret på mellomledere:

Mellomledere må ta ansvar og lage regler for når det forventes å være online og hvordan de skal forholde seg til en teampost klokken elleve på kvelden. Flexibilitet er veldig bra, men man må ha klare spilleregler. Det må styres litt, man kan ikke disiplineres av seg selv. Det er opp til hver enkelt mellomleder, men vi har forslag til generiske spilleregler.

R4 sier seg enig med R5 og presiserer: «Man må sette ned kjøreregler. Du kan jobbe når du vil, men ikke forvent svar utenom kontortidene. Teknologi er bare et verktøy og rutine er minst like viktig nå som tidligere.»

4.3.4 Samhandling på tvers eller i silo

Noe av det elementære for kunnskapsdeling gjennom digitale samhandlingsplattformer er dets evne til å spre seg på tvers gjennom organisasjonen. Jeg hadde et ønske om å vite mer om det var gjennomførbart og praktisert, eller om det var en ønsket tilstand som enda ikke var nådd. R4 forklarer at elektroniske arbeidsverktøy tillater medarbeidere å bidra i større grad og føle at de blir mer sett i organisasjonen. Videre gir det mer rom for innovasjon og sikrer mot mye dobbeltarbeid. Noe av det veldig positive med å ha organisasjoner som deler på tvers er dets mulighet til å utvikle hver avdeling med nye synspunkter som ikke kom tydelig frem tidligere.

R1 fikk et spørsmål på om det er typisk at samhandling skjer utover i organisasjonen. Hun svarte at det i starten ofte er veldig silo-basert, men at det over tid blir mer utstrakt når ansatte begynner å se poenget med plattformene. R1 har sett at organisasjonens holdning til å holde alle dokumenter åpne og dele alt har hatt stor effekt på de ansatte. Organisasjonen har hatt et ønske om å bygge en struktur for plattformene der alt skal deles, og alle dokumenter skal være tilgjengelig for alle ansatte. Målet med dette har vært å skape mindre frustrasjon og mer kunnskapsdeling. Likevel peker R1 på at deler av organisasjonen fortsatt har en liten vei å gå, ofte de som fikk implementert plattformene før de egentlig var klare for bruk, har oppnådd et metningspunkt. R1 tror at for disse ansatte vil tiden være et viktig virkemiddel. R2 tror at investering i tid tidlig i prosessen vil sikre at organisasjonen er mer effektiv senere. Ved å spre plattformene nedover og på tvers i organisasjonen vil man over tid oppnå en tilstand der ansatte

ikke er redd for å dele eller gjøre feil. Det blir enklere for folk utenfor avdelingen å gå inn i dokumenter for å hente informasjon de trenger for deres arbeid. R3 veier inn på poenget til R1 og R2. Hun forklarer at «det viktigste er nok at man har gode prosesser å ta utgangspunkt i. Verktøyene skal ikke nødvendigvis matche organisasjonskartet, men de må gjøre det enklest mulig å gjennomføre organisasjonens kjerneprosesser.»

4.3.5 Oppsummering av funn om organisering og struktur



Figur 6 viser et utsnitt av sitater om struktur og prosesser

Det er tydelig at struktur spiller en viktig rolle i mange aspekter av bruk og implementering av digitale samhandlingsplattformer. En av de måtene som konsulenter forsøker å hjelpe ansatte med å sortere store mengder med data er gjennom klare retningslinjer for bruk. Resultatene viser at retningslinjer som setter spilleregler for bruk gjør det enklere for ansatte å akseptere implementeringen og starte å benytte seg av plattformene. Videre kommer det frem i resultatene at mangel på retningslinjer kan resultere i *information overload*, eller et komplisert skille

mellom privat- og arbeids-tid. Respondentene var enige i at plattformene kan virke overveldende hvis man ikke har tid til å sette seg skikkelig inn i dem, og at det kan være vanskelig å sortere store mengder data til enhver tid. Respondentene var også enig i at det bør være et tydelig skille mellom privatliv og arbeidsliv, men det var noe uenighet om hvorvidt hvert individ stod ansvarlig for å regulere dette eller om ledelsen hadde ansvar for å skape en struktur og sette ned retningslinjer for bruken. Samtidig kom det frem at målet til samhandlingsplattformer er å spre seg på tvers av organisasjonen, og dette forsøker konsulentene å oppnå gjennom et stort fokus på åpenhet og deling. Dette kan knyttes sammen med kultur og struktur, noe vi skal diskutere nærmere i neste avsnitt.

5 Diskusjon

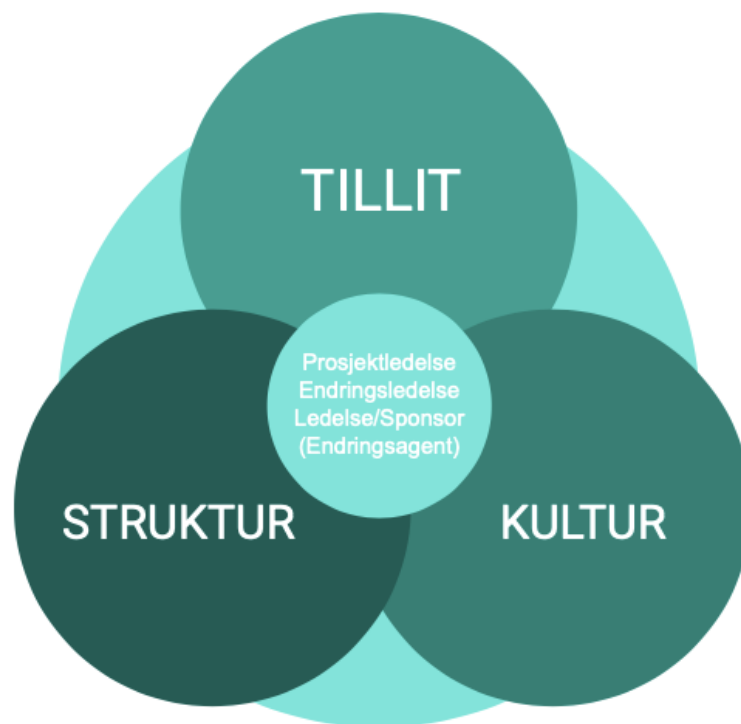
I dette delkapittelet skal jeg analysere og diskutere mine funn opp mot teorien som er grunnlaget for oppgavens problemstilling.

5.1 Forholdet mellom tillit, kultur og struktur

Masteren startet med en sterk interesse for hvilke trekk som virker avgjørende for implementeringen av digitale samhandlingsplattformer. Schei et. Als (2019) modell peker på to forutsetninger, og to drivere for suksess i virtuelle team. Forutsetningene som trekkes frem er teknologiske løsninger og tillit, mens struktur og kultur defineres som drivere. Disse har utgjort rammeverket for oppgaven, og ligger til grunn for utformingen av forskningsspørsmålene. Selv om Schei et. al (2019) presenterer en god og oversiktlig teori, så påpekte de selv at det var behov for ytterligere studier om temaet, for å forstå strukturene, prosessene og det nye arbeidsmiljøet ytterligere. Analysen av intervjuene viser en nær sammenheng mellom tillit, struktur og kultur. Tillit blir beskrevet som en forutsetning for at virtuelle team fungerer, mens intervjuene viser at tillit er grunnmuren som hele endringen står på. Tillit er ikke viktig kun blant medlemmene av et team, men mellom alle i organisasjonen. Å bygge et fellesskap med like verdier er avgjørende for å motarbeide frykt og motstand mot endring. Kultur er sterkt knyttet til tillit, og som analysen viser, så er det å bygge en kultur for åpenhet og tilrettelegge for tillit en avgjørende del av endringsprosessen. Som R4 forklarer skal du ikke kun gi opplæring ved implementering, men også drive en kulturbygging for åpenhet og deling.

Å bygge en kultur er sjeldent lett, og Hennestad (2018) forklarer at de fleste forsøk blir *spist* i forsøket og aldri tar hold i organisasjonen. Likevel er det grep ledelsen kan ta for å sikre en god kultur for deling og åpenhet blant ansatte. Som tidligere nevnt, ble kultur kjent som en driver for bruk av digital samhandling i team, men på samme måte som tillit er dette et aspekt som kan trekkes ut til hele organisasjonen. Struktur er også sterkt knyttet til de to andre. I Schei et. Als (2019) modell er struktur og kultur adskilt, mens tillit og kultur påvirker hverandre. Tekniske løsninger påvirker struktur, som igjen påvirker tillit. Denne modellen illustrerer godt de ulike faktorene for suksess i team, men for å bedre illustrere hvor avhengig de tre faktorene er av hverandre i en implementeringsprosess vil jeg foreslå en alternativ modell, basert på mine

funn. Denne modellen tar ikke hensyn til tekniske løsninger, men anerkjenner at det har en direkte sammenheng med bruken av digitale samhandlingsplattformer, og er således en forutsetning. Modellen tillater en større grad av sammenheng enn Schei et. Als modell (2019) samtidig som den lettere illustrerer tre av de viktigste faktorene og trekker dem opp mot implementeringsfasen. Tillit, kultur og struktur danner et venndiagram der de overlapper, og har en direkte påvirkning på hverandre, mens midtpunktet peker på prosjektledelse, endringsledelse (herunder også endringsagenten) og ledelse som bindevevet:



Figur 7 viser forholdene mellom avgjørende faktorer i implementeringen

Jeg argumenterer for at kultur og struktur påvirker hvordan tillit opparbeides i organisasjonen, og tillit påvirker igjen hvilken kultur som tar hold og hvilken struktur som har suksess. Siden analysen viser at det er stor autonomi blant mange strukturelle valg i digitale samhandlingsplattformer, vil jeg også argumentere for at kulturen til gruppen har en direkte sammenheng til strukturen for samhandlingen. I de neste delkapitlene vil jeg presentere mine funn knyttet til de tre faktorene ytterligere, og belyse deres relasjon til implementeringen. Videre viser analysen at de tre faktorene er avgjørende for en vellykket implementering. Om de alle har en positiv tilstedeværelse i organisasjonen vil man finne endringsrommet som kan

ta implementeringen til en ønsket tilstand, men om en av de mangler kan man risikere at hele endringsprosjektet mislykkes.

5.2 Tillitens påvirkning av implementeringsfasen

Ifølge Schei et. al (2019) var tillit en forutsetning for at et team skulle fungere optimalt når de arbeidet gjennom virtuelle samhandlingsverktøy. Gjennom intervjuene ble dette bekreftet av flere respondenter, som mente tillit var særlig avgjørende i starten av prosessen, slik at medlemmene kunne knytte bånd og for å minske sjansen for motstand. Dette samsvarer med Schei et. al (2019) sine funn som viser at tillit starter lavere i team som jobber gjennom virtuelle samhandlingsverktøy enn andre steder, og at det derfor er mer avgjørende for disse gruppene å fokusere på å bygge tillit. Derfor blir det forklart at det er viktig med et godt førsteinntrykk blant medlemmene i gruppen og oppbyggingen av en sterk kommunikasjon tidlig. For respondentene var det viktig at tilliten var tilstede slik at de ansatte kunne være åpne med hverandre og klare å bygge det sterke grunnlaget av informasjonsdeling og kunnskapsdeling som er en essensiell del av samhandlingsprosessen. Respondentene mener dette er en prosess som tar tid og krever arbeid. Respondentene mener at ved å trekke frem gode eksempler og oppnå støtte fra ledelsen er det større sjans for suksess.

Ifølge Peterson (Skolem, 2018) er ledelsen helt avgjørende i opparbeidelsen av tillit i organisasjonen. Dette gjelder også for bruken av samhandlingsplattformer. Som Skolem (2018) påpeker, er tillit avhengig av ledere som fokuserer på fellesskap, innovasjon, fleksibilitet og felles verdier. En sterk ledelse. Ledelsen må stå frem som en tydelig fakkell som leder de ansatte den rette vei med innføring av gode verdier, retningslinjer og opparbeidet respekt blant ansatte. Flere respondenter beskrev hvor viktig det var at ledelsen selv fremstod som en god rollemodell og benyttet seg av verktøyene som de forventet at ansatte benyttet seg av. Uten en sterk ledelse kan organisasjonen risikere at de ansatte møter endringen med frykt eller motstand, eller at endringen i verste tilfelle er en fiasko.

Jacobsen (1998) trekker frem frykt som en rasjonell respons på endringer i organisasjonen. Frykt kan særlig lett oppstå hvis tilliten til ledelsen eller den som implementerer endringen er lav (Skolem, 2018). Resultatene fra intervjuene i denne delen var avgjørende for å forstå hvordan man håndterer motstand på grunnlag av manglende tillit i organisasjonen.

Respondentene forklarer at god kommunikasjon er avgjørende, noe som igjen trekker tilbake til hvor viktig ledelsen er i dette puslespillet. For konsulentene eller ledelsen vil det være avgjørende å lytte til de ansatte og fremstå ydmyk, da folk ønsker å bli sett og hørt. En måte å motivere de ansatte er å gjøre endringen gøy ved å selv fremstå som foroverlent og være tydelig på at det er forventet av de ansatte å være det samme. Skolem (2018) trekker frem Petersons liste kalt *10 Laws of Trust* i teorien. Ydmykhet, kommunikasjon og klare mål og forhandlinger er alle viktige deler av opparbeidelse av tillit i organisasjoner, og funnene i studien samsvarer derfor med teorien.

Dette studiet har gitt en større innsikt i tillitens rolle for organisasjonen under implementeringen. Dataen støtter teoriene i at tillit er en avgjørende puslespillbrikke i bruken av digitale samhandlingsplattformer. Tilliten må bygges opp av en sterk ledelse som står i front for implementeringen. Ved å fremstå ydmyk, med god kommunikasjon og forståelse, samt et fokus på sterkt fellesskap, vil ledelsen ha en klart større sannsynlighet for suksess i endringsarbeidet. Selv om tillit er viktig, er den avhengig av en struktur og kultur som bygger opp under og sørger for at de ansatte føler seg trygge og ivaretatt. Dette skal vi se nærmere på videre i diskusjonen.

5.3 Å skape en kultur for digital samhandling

Kultur ble i Schei et. al (2019) presentert som en driver for bruken av samhandlingsplattformer. Hennestad (2018) peker på kultur som en avgjørende del for suksessen av implementering av endringer i organisasjoner. Noe av det viktigste forskningen viste var at kultur alltid er tilstede i organisasjonen, og det er derfor ikke et spørsmål om det er, men heller hvordan det er. Forskningsspørsmålet knyttet til dette punktet var relatert til hvilke trekk organisasjonskulturer som fremmer digital samhandling har. Kulturell endring kan ofte få en start fra toppledelsen, som ønsker å implementere en endring, men ofte *spiser kultur strategi til frokost*, og endringene ender i fiasko. Ledelsen og de som skal implementere endringen må være klar over kulturen i organisasjonen, da de ifølge Hennestad (2018) selv påvirker kulturen til enhver tid og er derfor avgjørende i kulturskapelsen. I intervjuene kom det frem at de fleste konsulentene var svært positive til endringen og selv følte at de fikk mye ut av bruken av digitale samhandlingsplattformer. Men det ble pekt på at individuelle forskjeller og endringsmotstand kan være utfordringer de møter i organisasjonen. Et særlig interessant poeng var tanken rundt

individens åpenhet og vilje til å dele. R5 stilte spørsmålet om man bør bli tvunget til å dele, og spurte hvilke konsekvenser dette ville få for viljen til endring blant ansatte. Dette poenget er viktig og sier noe om adferden og holdningen blant noen grupper i organisasjonen. Når grupper går sammen og skaper et fellesskap basert på normer og verdier om at deling er ubehagelig, og lokal lagring er mest effektivt, kan det være veldig utfordrende for konsulenter eller ledere å endre denne tankegangen.

Motstand var nemlig ikke uvanlig i denne implementeringen, da motstand er svært vanlig ved implementeringen av store, nye endringsprosjekter. Respondentene beskrev at motstanden ofte bygget på manglende kommunikasjon og usikkerhet knyttet til deling og delekultur. På samme måte som frykten knyttet til tillit ser vi at frykt spiller en stor rolle på gruppers evne til å adoptere endringer og tilpasse sin kultur. Dette stemmer overens med Jacobsen (1998) sine teorier som trekker frem frykt for tap av identitet, motstand mot sosiale miljøer som forandres eller en frykt for å miste jobben som typiske årsaker til motstand. Videre var det noe diskusjon om alder kunne påvirke hvorvidt en digital endring tok hold. Det var mye uenighet blant respondentene, og det er ingen teorier som ser ut til å støtte at alder alene påvirker kulturer i organisasjoner, men det er klart at digital kompetanse gjør det enklere for individer å sette seg inn i de forskjellige plattformene som brukes. Dette var alle respondentene enig om. *Digitale dinosaurer* som ikke har hatt tilgang på internett før godt voksen alder vil ha det vanskeligere for å oppnå en digital kompetanse enn unge *digitale natives* som har vokst opp i den digitale livsalder. For å motarbeide motstand foreslår Jacobsen (1998) at det er viktig å bygge et inkluderende miljø med en god sosial atmosfære. Videre er det, på lik linje med tillit, avgjørende å bygge på felles verdier og en tanke om fellesskap i organisasjonen. Dataene hentet i denne studien viser også at tydelige mellomledere kommuniserer godt og tydeliggjør hva endringen skal erstatte og hva dette betyr for de ansatte. Om medlemmer med sterke relasjoner i gruppen aksepterer endringen, er det større sjans for at de andre følger etter.

Ledelsen er ifølge Hennestad (2018) avgjørende i skapelsen av kultur. De er ansvarlige for å gjøre endringen spiselig og må selv være klar over at de sender kulturelle signaler nedover i organisasjonen. I intervjuene ble det særlig trukket frem at mellomleder er veldig ansvarlig for hvorvidt de ansatte benytter seg av plattformene eller ikke, fordi det er han som er mest synlig på det daglige. Ledere som reagerer med skepsis kan risikere å sette en brems for hele implementeringen i organisasjonen. Respondentene så her også ut til å trekke digital kompetanse opp mot villighet til å benytte seg av plattformene. Ifølge respondentene har mange

ledere dårligere digital kompetanse, og det er derfor særlig viktig at ledelsen tar seg god tid til å sette seg inn i endringen og omfavne den fullstendig. Det er videre viktig at ledelsen planlegger for endringen og ser at det er en stor kulturell omveltning for de ansatte å begi seg ut på.

Respondentene mente at en grunnmur for digital kompetanse blant de ansatte kunne sikre overgangen og gjøre det enklere for alle å henge med. En slik omfattende opplæring er dyr da det vil kreve at alle deltar på kurs som muligens strekker seg over hele dager. Tanken er at dette i det lange løp blir svært kostnadsdyktig da det kan hjelpe med å øke kompetansen og dermed entusiasmen blant de ansatte. For ledelsen vil dette i senere tid gjøre at de ikke mottar samme spørsmål fra flere ansatte med samme usikkerhet knyttet til bruken av plattformene. Alle vil ha et felles sett med verdier og alle vil ha det samme grunnleggende kunnskapsnivået, et tiltak som er med på å styrke fellesskapet i gruppen.

Dette studiet gir et tydeligere bilde av den kulturen som er avgjørende i organisasjoner som lykkes med digital samhandling. I empirien kom det frem at trekk som åpenhet, delekultur, et godt sosialt miljø og en grunnleggende tillit blant medlemmer er alle avgjørende for at digitale samhandlingsplattformer skal fungere som optimalt. Både teoriene og analysen viser at motstand lett kan skje hvis ansatte ikke har en sterk kultur for deling og åpenhet. Hvordan de som skal implementere endringen skal håndtere dette er et komplisert spørsmål. Skal man endre menneskers adferd, og hvordan skaper man motivasjonen for å oppnå dette? På samme måte som ved tillit er fellesskapet og forståelsen for en sterk gruppementalitet avgjørende i implementeringen. Tillit og kultur er således sterkt knyttet, fordi den ene avhenger av den andre for å fungere.

5.4 Den strukturelle prosessen av implementeringen

Prosesser og strukturer blir i stor del påvirket av en implementering, særlig da nye samhandlingsplattformer skal inn i organisasjonen og endre måten vi samhandler, deler og lagrer dokumenter. Samtidig som ledere må ta sterkt hensyn til kulturelle trekk i organisasjonen og opparbeidelsen av tillit mellom ansatte og til ledelse, er strukturer en driver for hvor vellykket implementeringen er. Når digitale samhandlingsplattformer skal tas i bruk er planlegging og tilrettelegging for implementering elementært. Ifølge Stensaker og Langley

(2010) er det viktig å etablere mål tidlig i prosessen og bruke lang tid på planlegging, struktur og utvikling. Ifølge Creasey (2009) fokuserer mange endringsprosjekter overveldende mye på prosjektledelse. Dermed blir ansattes reaksjoner på strukturelle endringer, endringsledelsen, satt på sidebenken. Dette resulterer ofte i sterk motstand og mislykket implementering. Intervjuene ser ut til å bekrefte dette da respondentene har beskrevet situasjoner der opplæring og endringsledelse har manglet i deler av organisasjoner, noe som har endt med sterk motstand og at de ansatte ikke har klart å bruke verktøyene slik det er tiltenkt. Det kommer også frem at respondentene mener at plattformene er smidige og enkle å bruke, men at det krever klare retningslinjer og opplæring for bruk. Det kommer frem at en klar struktur er en av de mest grunnleggende aspektene av implementeringen. Fra intervjuene er det beskrevet at implementeringen ofte kun blir fokusert på fra et teknisk synspunkt, på bekostning av det menneskelige.

Respondentene beskriver ansatte som blir frustrerte og forvirret uten klare retningslinjer for bruk av plattformene. Dette støttes under av teoriene som peker på hvor viktig det er å etablere mål tidlig i prosessen og sette klare målsettinger for samhandlingen. Konsulentene har løst dette med noe de kaller team manifest der de i fellesskap blir enige om retningslinjer for deres team. Siden de ansatte har deltatt i avgjørelsen er det enklere å senere komme tilbake med en hard hånd og si at dette er det som ble vedtatt på møtet og det er kun slik vi skal gjøre det. Fordi individer lærer på ulike måter vil felles retningslinjer gjøre det lettere for den enkelte ansatte å ikke gå seg vill i labyrinten av muligheter og utfordringer. En respondent uttrykket dette særlig godt da hun knyttet det opp mot det å lære å sykle. Respondentene var enige om at implementeringen av digitale samhandlingsverktøy er en komplisert prosess, men at ledelsen må legge tyngde på endringsledelse, og ikke kun IT, da implementeringen er et endringsledelsesprosjekt. Dette samsvarer med Hennestad (2002) sin beskrivelse av implementering av digitale tjenester, da endringsledelse ofte blir glemt til fordel for å utarbeide og forbedre allerede eksisterende digitale løsninger. For Hennestad (2002) er det avgjørende at organisasjonen har et sterkt fokus på å lykkes med å få ansatte til å akseptere bruk og adaptasjon, gjennom god endringsledelse. Respondentene sa seg enig i dette og den ene intervjuende beskrev en god ledelse som forventet ansatte som var fremoverlente og nysgjerrige. Der noen av respondentene mente at en myk holdning og forståelse fra ledelsen var nødvendig, var andre av den oppfatningen at harde strukturer og klare linjer er veien til suksess.

Selv om mange mente at ledelsen eller mellomledelsen var avgjørende for å sette retningslinjer, var andre av den oppfatning at hvert team selv hadde ansvaret for sine egne kjøreregler. Det er interessant at forskere som Peterson (Skolem, 2018) og Hennestad (2002) beskriver ledelsen som instrumentell i utviklingen av prosesser, særlig når det er så stor uenighet blant respondentene om hvem som bør ta ansvaret for utviklingen av retningslinjer i virtuelle teams. Choi og Cho (2019) kan gi en mulig forklaring på hvorfor det er et skille mellom respondentene. Deres forskning viser at team med høy grad av autonomi har et bedre samarbeid enn team med lav grad av autonomi. Dette kan foreslå at moderne virtuelle team bør opprettholde sin autonomi og stå fri til å tilpasse retningslinjene i fellesskap etter deres eget arbeid. For organisasjoner som har klare retningslinjer for digital samhandling ser det ut til at effektiviteten er langt større enn arbeidsplasser som ikke har klare mål og retningslinjer for sin digitale samhandling.

Intervjuene belyste mulige årsaker til frustrasjon og motstand organisasjonen eller teamene kan møte uten klare retningslinjer og tilpassede mål for organisasjonen. Disse problemene belyser ytterligere hvor avgjørende det er for organisasjoner med klare strukturer og en velutviklet plan for implementering på forhånd. En av de mulige flaskehalsene var kommunikasjon i silo fremfor på tvers av organisasjonen. Respondentene var alle enig om at tid var avgjørende for hvorvidt samhandling er suksessfull med å spre seg på tvers i organisasjonen. Om ledelse og organisasjonen er tydelig med en struktur for åpenhet og deling, så vil de ansatte over tid adaptere stadig mer av denne holdningen og begynne å benytte seg av kunnskapsdeling på tvers. For respondentene var prosessene og strukturen, samt retningslinjene for organisasjonen avgjørende for hvorvidt de ansatte adapterte åpen deling på tvers. Over tid vil de fleste organisasjoner lykkes med dette.

En annen flaskehals var det kompliserte skillet mellom privatliv og jobbsfæren. Selv om mange av respondentene var enige i at det kan være utfordrende å skille mellom når man skal være online og når man skal være offline, var det flere som beskrev situasjoner der de ikke kunne jobbe fulltid om det ikke var for fleksitiden som kommer med digitale samhandlingsplattformer. Friheten til å bestemme over egen kontortid var avgjørende, da mange av respondentene hadde personlige ansvar som kunne holdt dem i en deltidsstilling om de måtte følge vanlige arbeidsdager fra klokken åtte til fire. Men, på samme måte var det her også avgjørende å lage klare spilleregler, slik at de andre i teamet ikke føler en forventning om at man må jobbe klokken 11 på kvelden. Respondentene som trakk frem spillereglene støttet ideen om at mellomledere styrer noe av strukturen i teamet, særlig knyttet til *kjernetid* der alle er

tilgjengelige. I intervjuene kom det samtidig frem at mye frustrasjon var knyttet til fenomenet *information overload*, der mengden informasjon som var tilgjengelig gjorde det vanskelig for de ansatte å sortere ut viktige data. Gjennom intervjuene kom det frem at dette var et problem som alle var enige om at skaper frustrasjon og kaos for ansatte. Flere av respondentene hadde en formening om at det i slike tilfeller er helt avgjørende at hver bedrift tilpasser bruken etter sitt behov. Det er også viktig at de ansatte får klare retningslinjer og opplæring i hvordan man sorterer gjennom store mengder data. Alle var enige i at dette er en stor utfordring for mange.

Dette studiet tilbyr en større forståelse for hvordan strukturer og prosesser endres gjennom implementeringen av digitale samhandlingsplattformer. Med implementeringen av en ny kommunikasjonsplattform ser vi at problemstillinger som aldri har vært tilstede tidligere vokser frem. I et såpass nytt fenomen er det således ikke overraskende at både forskere og respondenter er usikre på hvem som skal ta ansvar for og sikre retningslinjer for bruk. Struktur er en del av prosessen som bygger det grunnleggende fellesskapet kulturen og tilliten er avhengig av. For å henvise tilbake til Skolem (2018), så er det avgjørende å bygge på felles verdier og prioriteter for å oppnå tillit. Felles verdier opparbeides gjennom normer og sosialisering i grupper, mens prioriteringene og retningslinjene utarbeides gjennom strukturelle tiltak av ledelsen eller teamene. Når det mangler klare retningslinjer eller prioriteringer ser vi at ansatte svarer med frustrasjon eller kaos. Tanken om struktur, kultur og tillit som en avhengig prosess er belyst ytterligere av hvor tydelig kulturen og tilliten endres når strukturen er uklar. Ved stor usikkerhet endres individuelle og gruppers formening om plattformene, og man risikerer et kaos der det finnes mange frustrerte brukere som ikke vet hvordan man samhandler digitalt, hverken i silo eller på tvers av organisasjonen.

5.5 Esset i implementeringsprosessen

I de tidligere delkapitlene har det blitt presentert tre grunnleggende faktorer for implementeringen av digitale samhandlingsplattformer som ser ut til å ha stor påvirkning på adaptasjon og bruk. I empirien kom det frem at det er en mindre beskrevet del av implementeringen som er vel så viktig som faktorene nevnt tidligere. Det ser det ut til at det er et ess som binder sammen og sikrer et godt grunnlag for kultur, struktur og tillit innad i organisasjonen: En endringsagent. Creasey (2009) viser at endringsledelse ofte må vike for prosjektledelse, og prosessen å implementere digitale samhandlingsverktøy er intet unntak. I

jakten etter den beste IT-løsningen er det lett å glemme det menneskelige ved endringen. Stensaker og Langley (2010) påpeker at endringsprosjekter ofte ender i fiasko på grunn av svak endringsledelse, manglende endringsstrategi eller manglende støtte fra ledelsen. Det ser ut til at endringsledelse er en instrumentell del av endringen som ofte undervurderes av ledelsen ved implementeringen.

I PCT-modellen (Creasey, 2009) ble det trukket frem tre avgjørende faktorer for endring: endringsledelse, ledelse og prosjektledelse. Ledelsen har, som vi har sett i de tidligere delkapitlene, en avgjørende rolle i hvorvidt en implementering lykkes. Videre har planlegging og god prosjektledelse også stukket frem som en betydelig faktor i endringen. I intervjuene ble det trukket frem at ledelsen ofte undervurderte viktigheten av endringsledelse og prosesser. I verste tilfelle ender dette i sterk frustrasjon og motstand blant de ansatte. Endringsledelse kan benyttes for å få et unikt innblikk i menneskene som rammes av endringen. I dette tilfellet kan vårt ess, en endringsagent, bidra som brobygger mellom ledelsen og ansatte og sørge for å holde motivasjonen for endringen oppe (Caldwell, 2003).

Endringsagentens rolle samsvarer med det respondentene kaller *champions*. Han må være en nøytral part som skal hjelpe med å forenkle endringsprosessen og bære budskapene mellom de to partene. Ifølge Stensaker og Langley (2010) kan rollen tas av enten en ekstern tredjepart eller en ansatt, men det er avgjørende at endringsagenten har sterk kunnskap om organisasjonen. Respondentenes svar samsvarer med teorien, og i deres tilfelle blir *champions* valgt ut blant ansatte basert på deres holdninger og posisjon i organisasjonen. De skal støtte ansatte og holde viljen og energien i endringen i live. I empirien ble det trukket frem at en endringsagent også kan være en tidligere motstander av endringen, som forskyver sin energi fra motstand til pågang. Det er ofte de som er motstandere som ser hvor skoen trykker hos andre. Om de selv kan se det positive i endringen vil de lettere kunne overtale andre. Rådet fra respondentene i empirien er tydelig: Benytt deg av motstanden som allerede eksisterer, flytt energien og oppfordre til dialog fremfor å dialogbegrense.

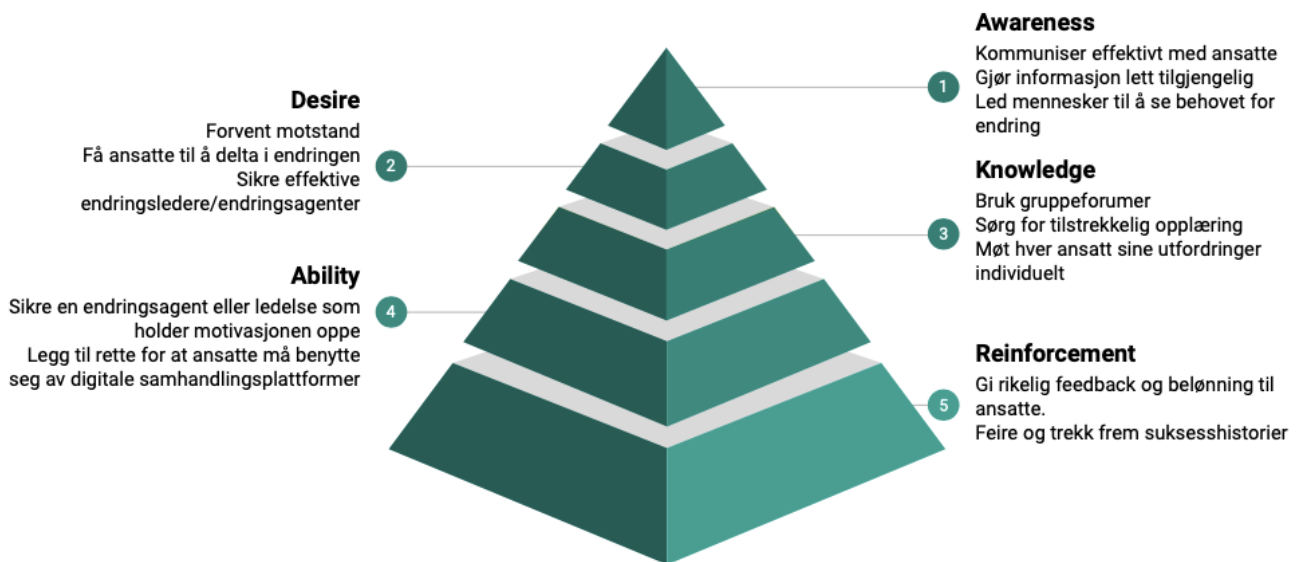
Caldwell (2003) forklarer at en endringsagent er ypperlig hvis ledelsen selv ikke klarer å holde motivasjonen til endringen oppe. Som det kom frem i empirien har mellomledelsen ofte en svakere digital kompetanse enn sine ansatte, og de har derfor også vanskeligere for å akseptere og benytte seg av digitale samhandlingsplattformer. I slike tilfeller kan det fremstå utfordrende å implementere en plattform uten en støttespiller som hjelper med å utvikle klare strukturer og

en delingskultur, samtidig som de bygger tillit gjennom å lytte og hjelpe med mulige problemstillinger de ansatte møter. Som Hansen (2018) forklarer vil grupper holde på normene som er etablert frem til de ser et bedre alternativ eller ser en figur med respekt i gruppen benytte seg av nye normer. På samme måte vil tillit bygges hvis det er et sterkt fellesskap i gruppen med like verdier og klare forventninger. Respondentene forklarer at endringsagenten kan bidra med kommunikasjon, opplæring og oppklaring av retningslinjer, noe som bedrer tillitsforholdene og bygger et sterkere fellesskap. Endringsagenten skal være en støttespiller for de ansatte, samtidig som de rapporterer til ledelsen. Motstand kan lettere oppdages og bearbeides ved å ha en spiller som er nøytral og lyttende til begge sider. Som en kommunikasjonsbro mellom ledelse og ansatte vil endringsagenten lettere plukke opp tegn på for eksempel frustrasjon blant ansatte, og de får makt av ledelsen til å innføre tiltak som bedrer fellesskapet øyeblikkelig.

For å forstå hvor viktig endringsagenten er, kan rollen trekkes opp mot flere av årsakene for motstand som presentert av Jacobsen (1998) tidligere i masteren. Endringsagenten kan hjelpe med å lette på frykt for det ukjente ved å forklare og kommunisere tydelig med ansatte. Videre kan han hjelpe de ansatte med å skape en ny identitet og eliminere frykten for tap av identitet. Endringsagenten kan også være uvurderlig for å håndtere frustrasjonen blant ansatte grunnet dobbeltarbeid i overgangsperioden, og mulige utfordringer ved de nye sosiale miljøene som dannes ved at alle skal være åpne og dele, alltid. Avslutningsvis kan de bidra med opplæring for å motarbeide følelsen av usikkerhet knyttet til bruken av nyinvesteringen, en digital samhandlingsplattform, og hjelpe ansatte med å se hvordan den nye endringen passer inn i deres nåværende stilling.

Endringsledelse er naturlig vanskelig fordi man endrer menneskers holdninger og adferd. Det er mye frykt og motstand knyttet til endring, og særlig i prosjekter av den størrelsen som implementering av digitale samhandlingsplattformer er. Creasey (2009) presenterte en modell for å håndtere motstand i organisasjonen i samsvar med PCT-modellen. ADKAR-modellen bygger på at de tre PCT-elementene er tilstede i organisasjonen og knytter sammen diskusjonen til en klar modell som enkelt kan brukes av alle organisasjoner. ADKAR-modellen er ifølge Hansen (2018) ypperlig for å håndtere mulige flaskehalsar og integrere endringer med eksisterende prosesser. Organisasjoner som finner en balanse mellom de tre elementene presentert i PCT-modellen vil finne at ADKAR-modellen er et uvurderlig verktøy for å planlegge endringen. Videre er ADKAR-modellen særlig passende i dette caset, da den tar

hensyn til motstand som oppstår i oppbyggingen av strukturen, kulturen og tilliten i organisasjonen. Nedenfor presenteres en versjon av ADKAR-modellen med beskrivende taktikker for håndtering av endringen (Lagoni, 2020) tilpasset mine funn om implementering av digitale samhandlingsplattformer:



Figur 8 viser ADKAR-modellen med tiltak tilpasset dette caset

6 Konklusjon

Jeg har gjennom dette studiet sett på Konsulentbedrift X som i sitt daglig virke selv bruker digitale samhandlingsplattformer, samtidig som de hjelper andre organisasjoner med adaptasjon og bruk. Digitale samhandlingsplattformer er et verktøy som tillater organisasjoner å kommunisere på tvers av avdelinger og geografiske lokasjoner (Thompson, 2015). Det er et utmerket verktøy for de ansatte å være åpne med hverandre og drive aktiv kunnskapsdeling over nett. Målet med plattformene er å øke effektiviteten i organisasjoner og forenkle prosesser. Med andre ord er det en plattform som ønsker å endre måten vi tenker på samhandling og gjøre det enklere for alle i organisasjonen å være åpne og kommunisere lettere.

I lys av Schei et. al (2019) sin modell har det blitt identifisert tre faktorer som ser ut til å være særlig avgjørende for at ansatte skal akseptere bruk og implementering: kultur, struktur og tillit. Tillit blir presentert som en forutsetning av Schei et. al (2019) mens kultur og struktur blir introdusert som drivere. Kultur synes å eksistere gjennom grupper normer og sosialisering, og kan være en stor driver for mulig motstand i organisasjonen. Tillit ser ut til å avhenge av en kultur for åpenhet og deling, samtidig som det avhenger av en struktur som tilrettelegger for god samhandling. Struktur ser ut til å være en avgjørende del, særlig i planleggingen av endringen og valgene organisasjonen må ta for samhandlingen. Klare retningslinjer og et felles mål hjelper å bygge tillit, samtidig som det minsker faren for motstand og senker faren for frykt blant de ansatte.

Hennestad (2018) er blant forskerne som mener ledelsen spiller en instrumentell rolle i implementeringen av de tre faktorene i organisasjonen. Funnene i studiet støtter ledelsens rolle og viser at ledelsen er avgjørende for å skape en kultur for åpenhet og deling, samt felles verdier, gjennom gode retningslinjer og klar struktur. Peterson bekrefter hvor nært sammenhengende de tre faktorene er, da Skolem (2018) forklarer at Peterson mener tillit opparbeides gjennom en ledelse som fokuserer på en sterk kultur og struktur. Som min modell viser (se figur 7) påvirker de tre faktorene hverandre i et tett avhengighetsforhold. Der de møtes er det ideelle rommet for positiv adaptasjon og bruk. Ledelsen er derfor helt avgjørende og fremtrer som en suksessfaktor for endringen. Kotter (1996) beskriver forankring av ledelsen som det viktigste elementet for endringen igangsettes, og forklarer at ledelsen er drivere for endringen som skal sørge for en

positiv opplevelse for de ansatte. Når ledelsen ikke er forankret kan det i verste tilfelle ende i fiasko.

I Konsulentbedrift X hadde mange konsulenter opplevd en svak ledelse, med liten til ingen forståelse for prosessen som ligger bak implementeringen av digitale samhandlingsplattformer. De beskrev situasjoner der ledelsen selv var negative til endringen, eller der de ikke selv kunne benytte seg av plattformene på grunn av manglende digital kompetanse. I slike situasjoner foreslår Caldwell (2003) en endringsagent, som gjennom denne oppgaven har blitt identifisert som et hemmelig ess i implementeringen. Endringsagenten er unik i sin posisjon, da han skal sørge for å holde driven og positiviteten for endringen oppe. Gjennom empirien kom det frem at endringsagenten eller *championen* var helt instrumentell i implementeringsprosessen, og at det var viktig å velge ut de som skal drive endringen tidlig innad i organisasjonen. Dette sikrer samtidig at det langsiktige aspektet er ivaretatt, når ansatte over tid kan gå lei de nye endringene og skifte mening. Endringsagenten kan hjelpe med å samle gruppen under en felles kultur for deling og åpenhet, samtidig som han sikrer klare strukturer ved å tilpasse retningslinjene etter kommunikasjon med ledelse og ansatte. Han eksisterer i endringsrommet mellom struktur, tillit og kultur. Dette gjør at mulige problemer ved implementeringen lettere blir lagt merke til fordi endringsagenten konstant er i kommunikasjon med både ansatte og ledelse. For å hjelpe endringsagenten og ledelsen med dette presenterer jeg avslutningsvis ADKAR-modellen, som er en god strategi for endringsledelse i organisasjoner.

Forskningsspørsmålet for dette studiet var hvilke faktorer som er avgjørende for implementeringen av digitale samhandlingsplattformer. Gjennom studiet trekkes flere avgjørende faktorer frem. Implementeringen avhenger av et sterkt fokus på tillit, kultur og struktur, men den må også ha et fokus på god endring- og prosjektledelse. I implementeringsfasen spiller lederen en sterk rolle, men ofte er lederen uvitende eller skeptisk når digitale samhandlingsplattformer skal implementeres. Dette skiller denne implementeringen fra andre prosesser. Endringsagenten kan her være en nøkkel for å se til at endringen er så myk og problemfri som overhodet mulig. Digitale samhandlingsplattformer berører hele organisasjonen, og det kan være en stor utfordring å gå gjennom store endringer. Klar kommunikasjon og forståelse for at de ansatte kan føle frykt ser ut til å være avgjørende. Med økende fokus på de riktige elementene og god endringsledelse vil implementeringen ha mindre sjans for motstand, og større sjans for suksess. Til slutt vil organisasjonen lykkes med spredning av åpenhet og en kultur for deling. De vil først da kunne kalle seg digitalisert.

Litteraturliste

- Askheim, O., & Grennes, T. (2000). *Fra tall til ord - kvalitativ metode i markedsføring*. Oslo: Universitetsforlag.
- Bell, B., & Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, ss. 14-49.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 27, ss. 595-614. doi:<https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder, empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendaal Norsk Forlag.
- By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), ss. 369-380. doi:<https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), ss. 131-142.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. San Francisco: Josey Bass.
- Choi, O., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, ss. 305-315.
- Creasey, T. (2009). *Defining Change Management*. Hentet fra Prosci and the Change Management Learning Center: <http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf>
- Creasey, T. (2009). *Prosci and the Change Management Learning Center*. Hentet fra <http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf>
- Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2016, April 27). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora>
- Driskell, J., Radtke, P., & Salas, E. (2003). Virtual Teams: Effects of Technological Mediation on Team Performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(4), ss. 297-323. doi:<https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.4.297>
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), ss. 553-560.

- Espedal, B. (1997). Fornuft og tilpasning: Er organisasjonsmessig tilpasning til nye krav et resultat av kunnskapsbasert handling? *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 13, ss. 59-75.
- Filstad, C. (2012). *Organisasjonslæring fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gipsrud, G., & Olsson, U. (1999). *Markedsanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Grennes, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Griffith, T., Mannix, E., & Neale, M. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals and information technology. *MIS Quarterly*, 27(2), ss. 265-287.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: TANO.
- Hansen, S. (2018, August 29). *Kulturell endring*. Hentet fra Habberstad: <https://www.habberstad.no/fagblogg/kulturell-endring>
- Hennestad, B. (2002). Endringsledelse som implementering -- sentrale utfordringer. *MAGMA*, 3. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- Hennestad, B. (2018, Oktober 21). *Hvordan få kulturen med på endring?* Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/hvordan-faa-kulturen-med-paa-endring.5817433-112537.html>
- Hennestad, B., & Revang, Ø. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring* (1. utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring av samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *MAGMA*, 1. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarere-aa-endre-en-organisasjon>
- Jarvenpaa, S., & Leidner, D. (1998). Communication and trust in virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communications*, 3(4).
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, ss. 187-213.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>

- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kirkman, B., & Mathieu, J. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), ss. 700-718. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206305279113>
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press Inc.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lagoni, A. (2020, Februar 4.). *Practicing the ADKAR model: Turning methodology into real-life success*. Hentet fra Proacteur: <https://proacteur.com/en/practicing-the-adkar-model-turning-methodology-into-real-life-success/>
- Leseth, B., & Tellmann, M. (2018). *Hvorfor lese kvalitativ forskning?* (2. utgave. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Løf, A. (2020, Mars 20). *VG.no*. Hentet fra <https://direkte.vg.no/coronaviruset/news/5e746681710f930018536113>
- Madden, R. (2017). *Being Ethnographic* (2. utgave. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Martins, L., Gilson, L., & Maynard, M. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30, ss. 805-835. doi:<https://doi.org/805-835>. 10.1016/j.jm.2004.05.002
- Maynard, M., Mathieu, J., Rapp, T., & Gilson, L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*(33), ss. 342-365.
- Microsoft. (2020). *Microsoft*. Hentet fra <https://www.microsoft.com/nb-no/microsoft-365/business?market=no>
- Morris, S., Marshall, T., & Rainer Jr, R. (2002). Impact of user satisfaction and trust on virtual team members. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15, ss. 22-30.
- Ness, O. (2014). *Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?* Hentet fra napha.no: <https://www.napha.no/content/14929/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell>
- Nygård, S., & Røvik, K. (2014). Hit, men ikke lenger. Når Lean skal løftes inn i klasserommet. I *Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering* (ss. 307-333). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. doi:<https://doi.org/978-82-02-43015-3>

- Panteli, N., Yalabik, Z., & Rapti, A. (2019). Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology & People*, 32, ss. 2-17.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schei, V., Sverdrup, T., Heiene, M., & Olsen, S. G. (2019). Virtuell samhandling - Når kaffepausen blir elektronisk. *MAGMA*, 7, ss. 48-60. Hentet fra <https://www.magma.no/virtuell-samhandling-nar-kaffepausen-blir-elektronisk>
- Schuh, G., Potente, T., Varandani, R., Hausberg, C., & Fränken, B. (2014). Collaboration moves productivity to the next level. *Procedia Cirp*, 17, ss. 3-8.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Oslo: TANO Aschoug.
- Skog, O. (2004). *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendaal Norske Forlag AS.
- Skolem, K. (2018). *Tillit = Vinn eller forsvinn for bedriften*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/tillit-vinn-eller-forsvinn-for-bedriften.6142730-112537.html>
- Solberg, E. (2019, Januar 25). *Rustet for digital revolusjon*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/med-egne-ord/erna-solberg/digitalisering/beredskap/rustet-for-digital-revolusjon/2-1-528027>
- Stensaker, I., & Langley, A. (2010). Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm. *British Journal of Management*, 21(1). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x>
- Sørensen, A. (2003). Backpacker Ethnography. *Annals of Tourism Research*, 30.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the team: A guide for managers*. Essex: Pearson Education.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Research and Theory*, 19(1), ss. 23-56.
- Torja, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (2nd edition)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Wilson, J., Straus, S., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, ss. 16-33.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications (6. utgave. utg.)*. London: SAGE Publications Ltd.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Fase 1 (Innledende):

- Løs prat i 5 minutter for å fjerne formalitet og skape et bånd mellom intervjuer og den intervjuende.
- Etterfølges av informasjon om temaet, hva intervjuet skal brukes til og spørsmål om oppklaring. Informer om opptak og sikre intervjuobjekts samtykke.

Fase 2 (Erfaringer):

- Hva slags erfaring har du med samhandlingsplattformer?
- Kan du fortelle om jobben og sin rolle i organisasjonen?
- Hvor lenge har du selv brukt Office 365 i en profesjonell situasjon?
- Hva mener du kjennetegner en samhandlingsplattform?
- Har du diskutert bruken av plattformen med kollegaer tidligere (Formelt eller uformelt)? Hva kjennetegner samtalen, er den positiv eller negativ?
- Kan du tenke på en situasjon der en medarbeider møtte på utfordringen på innføring av bruk, og hvordan dere håndterte det? Hvis teknologien bryter ned, hva gjør dere da?
- Det gjøres rom for oppfølgingsspørsmål og eventuelle oppklaringer.

Fase 3 (Nøkkelspørsmål):

- Hvordan kan elektroniske arbeidsverktøy gi oss nye arbeidsmåter?
- Hvilke sentrale utfordringer mener du sosiale samhandlingsplattformer står ovenfor?
 - o Din jobb, din situasjon
- Hva mener du at en samhandlingsplattform bidrar med på en arbeidsplass?
- Hvordan mener du selv at samhandlingsplattformer fungerer, får du rett informasjon til rett tid og er det oversiktlig? For forskjellige arbeidsformer?
- Hvordan oppfatter «de på gulvet» samhandlingsplattformer?
- Har du merket noen kulturelle trekk i organisasjoner som har lyktes/mislykkes med digital samhandling, isåfall, hvilke?
- Åpenhet er en tydelig kulturtrekk som er avgjørende, teknologibedrifter med høyt fokus på teknologi innad i bedriften har en stor fordel

- Hvilken rolle har struktur i organisasjonen i implementeringen og bruken av digital samhandling?
- Strukturen til de som samhandler med store avstander er såklart det at de blir tvunget til å ta dette i bruk mye tidligere enn andre, de ser nytten av det på en annen måte enn organisasjoner som har møter ansikt til ansikt.
- Det gjøres rom for oppfølgingsspørsmål og eventuelle oppklaringer.

Fase 4 (Tilbakeblikk):

- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe annet du ønsker å legge til?

Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Veien til digital samhandling: Fortellinger fra Konsulentbedrift X”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på bruken og nytten av samhandlingsplattformer. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Mitt masterprosjekt handler om bruken av samhandlingsplattformen Office 365 for et internasjonalt konsulentfirma. Jeg er nysgjerrig på hva som er kritiske suksessfaktorer for bruken og implementeringen av samhandlingsplattformer. Formålet med studiet er å bidra med kunnskap om hvorvidt samhandlingsplattformer i realiteten bidrar til forenkling, og ikke forverring av samhandlingsprosessen. Øker en slik plattform produktiviteten på den måten det er tiltenkt?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir bedt om å delta på bakgrunn av din kunnskap om tema.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Du vil bli bedt om å gjennomføre et intervju der målet er å få en dypere forståelse og bidra til å oppklare tema ytterligere. Opplysningene vil registreres via lydopptak, og deretter plukkes relevant informasjon ut for å utfylle oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er gjennom Universitet i Stavanger at denne oppgaven blir skrevet, og informasjonen du gir vil bli sett av veileder i dette prosjektet og studenten som skriver oppgaven.
- Jeg vil holde navn lagret en annen plass enn de opplysningene som kommer frem gjennom intervjuet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2020. Jeg skal etter planen fullføre på oppsatt dato, men vil dele mine funn med organisasjonen jeg skriver i samarbeid med i ettertid, i henhold til avtale, der organisasjonen vil få tilgang til oppgaven, men det vil ikke være mulig å identifisere deg direkte eller indirekte i oppgaven.