

SUKSESSKRITERIER FOR REDUKSJON AV MENNESKELIG MOTSTAND MOT IMPLEMENTERINGSPROSESSEN

EN KVALITATIV STUDIE AV SUKSESSKRITERIER FOR REDUKSJON
AV MENNESKELIG MOTSTAND MOT IMPLEMENTERING AV DET
PROSESSBASERTE STYRINGSSYSTEMET QLM



Universitetet
i Stavanger

Masteroppgave i Endringsledelse.

Ida Skillingstad Livik

Kandidat nr: 8428

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Høst 2020

FORFATTER: Ida Skillingstad Livik

Kandidat nr: 8428

VEILEDER: Chris Rønningstad

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand mot implementeringsprosessen.

EMNEORD/STIKKORD:

Implementering, endringsledelse, suksesskriterier, menneskelig motstand, forankring, kommunikasjon, involvering og opplæring.

SIDETALL: 66

STAVANGER *Ida Skillingstad Livik*

15. januar 2021

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på masterprogrammet Endringsledelse, og representerer det selvstendige arbeidet av kunnskap og kompetanse som er tilegnet gjennom masterløpet. Masterløpet har gitt meg verdifulle kunnskaper om endringsledelse, implementering, strategiarbeid og organisasjonsutvikling.

Gjennom masterløpet vekket jeg tidlig interesse innenfor feltet implementering og organisasjonsutvikling. Innenfor dette var særlig menneskelige faktorer interessant. Dette spesielt innenfor hvorfor mennesker ofte motsetter seg endringer, og herunder hvordan man kan redusere denne motstanden. Selve temaet for hva jeg ønsket å tilegne meg mer kunnskap om var derav klart, og gjennom et samarbeid med Qualisoft ble det muligheter for å undersøke min interesse opp mot ett spesifikt case.

Ønsker å takke Qualisoft for et godt samarbeid, hvor de har vært særdeles delaktige gjennom å oppgi kontaktinformasjon til interessante informanter. Ønsker i denne sammenhengen å rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å delta i studien.

Ønsker også takke min veileder Chris Rønningstad for støtte, gode innspill og hurtig respons underveis i prosessen.

Stavanger 15.01.2021

Ida Skillingstad Livik.

Ida Skillingstad Livik

Sammendrag

Investering i prosessbaserte styringssystem har fått økende popularitet, hvor dette betraktes til å bidra positivt på virksomheters konkurransekraft (Iden, 2011). Oppnåelse av synergiene prosessbaserte styringssystem tilbyr, krever derimot en implementeringsprosess av systemet i virksomheten, og regnes derav som en endringsprosess. Det vises derimot til at om lag 70% av endringsprosjekter mislykkes (Beer & Nohria, 2000; Kotter, 2012), hvor menneskelig motstand mot endringsprosessen betraktes om en vesentlig årsak til at man ikke oppnår synergiene som ønskelig (Gottschalk, 1998).

Denne kvalitative studien undersøker hva som oppleves som de fire mest kritiske suksessfaktorene for å redusere motstand mot implementering av ett prosessbasert styringssystem, QLM. Gjennom en tematisk analyse presenterer studien hva tre konsulenter og fire mellomledere opplevde som kritiske suksessfaktorer for å redusere menneskelig motstand under sin gjennomførelse av implementeringsprosessen av QLM.

Studien belyser at informantene opplever forankring av endringsbehovet, kommunikasjon, involvering og opplæring som de de fire mest fremtredende suksesskriteriene for reduksjon av menneskelig motstand. De nevnte suksesskriteriene indikerer at informantene i stor grad enes med rammeverk og implementeringsfaser som teorien trekker frem som vesentlige for implementeringsprosessen (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005; Meyers, Durlak, & Wandersman, 2012).

Det trekkes frem viktigheten av at man vektlegger suksesskriteriene så tidlig som mulig i implementeringsprosessen, hvor suksesskriteriene bør inkluderes gjennomgående i en implementeringsplan. Studien argumenterer for hvorfor kriteriene betraktes som suksesskriterier, og viser til hvorfor det bør etterstrebes at de inkluderes i tilstrekkelig grad for å redusere motstand mot implementeringsprosessen av QLM.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	iii
Akronym.....	ix
1. Innledning.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.4 Avgrensninger	3
1.4.1 Endringsledelse	4
1.4.2 Implementering	5
1.4.3 Menneskelig motstand.....	6
1.4.4 Suksesskriterier	7
1.5 Disposisjon og oppbygning	7
2. Teoretisk rammeverk.....	9
2.1 Rammeverk for implementeringsprosessen	10
2.2 Implementeringsprosessens faser	13
2.3 Aksjonssteg for å redusere menneskelig motstand	16
2.4 Implementeringsdrivere for å redusere motstand.....	19
2.4.1 Forankring	20
2.4.2 Kommunikasjon	22
2.4.3 Involvering og opplæring	24

2.4 Oppsummering	27
3. Metode.....	28
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	28
3.2 Forskningsdesign.....	29
3.2.2 Analyse av problemstillingen.....	29
3.2.2 Forskningsmetode	30
3.3 Presentasjon av Case	30
3.3.1 QLM og prosessledelse	31
3.4 Datainnsamlingsmetode	31
3.3.1 Kvalitativt intervju	31
3.3.2 Utvalg	34
3.4 Dataanalyse	35
3.5 Etske refleksjoner, reliabilitet og validitet	37
3.5.1 Etske refleksjoner.....	37
3.5.2 Validitet	38
3.3.2 Reliabilitet	39
3.4 Oppsummering	40
4. Suksesskriterier for å redusere menneskelig motstand mot implementering av QLM	41
4.1 Forankring	42
4.2 Kommunikasjon	49

4.4 Involvering	55
4.5 Opplæring.....	59
4.6 Oppsummering	61
5. Konklusjon og videre arbeid	62
5.1 Videre arbeid	65
Referanser.....	67
Vedlegg 1. Informasjonsskriv	I
Vedlegg 2. Intervjuguide.....	V
Vedlegg 3. Godkjenning fra NSD	VIII

Figurliste

Figur 2. Fixen et al. (2005, s. 34) sitt konseptuelle rammeverk for implementering. Oversettelser delvis hentet fra Roland & Westergård (2005).	11
Figur 3. Implementeringsdrivere (Blase et al., 2012). Figur utviklet av Roland & Westergård (2015)	13
Figur 4. Meyers et al. (2012) Quality Implementation Framework	14
Figur 6. Kotters åttestegsmodell. (Kotter, 2012. s. 23).	16
Figur 7. Typiske hindre i endringsprosesser (Kotter, 2012, s. 106).	19
Figur 8. Fremstilling av det overordnede resultatet av dataanalysen.	41
Figur 9. Oppsummering av de fire fremtredende suksesskriterier for reduksjon av menneskelig mostand i implementering av QLM.	61

Tabell liste

Tabell 1. Utdrag fra identifisering av sorteringsbasert kode	36
--	----

Akronym

BPM	Business Process Management, prosessledelse
QLM	Qualiware Lifecycle Manager
QIF	Quality Implementation Framework
SDI	Stegvis-deduktiv-induktiv metode

1. Innledning

Å lede endringer er en av de viktigste og vanskeligste oppgavene ledere har, hvor de skal veilede, oppmuntre og legge til rette for at kollektivet i virksomheten evner å utvikle seg. Evnen å lede endringer anses på mange måter som essensen i ledelse. I denne sammenheng ble endringsledelse spesielt relevant på 1980-tallet, hvor virksomheter ble møtt med globale endringer som blant annet globalisering, store sosiale og politiske endringer som medførte at virksomheter måtte endre seg. Endringsprosessene ledes som oftest av toppledelsen, men hvor andre medlemmer av virksomheten kan være initiativtakere til prosessen (Yukl, 2013). Evnen til å lede endringer omtales i litteraturen som kritisk for at virksomheten skal overleve og lykkes i dagens konkurrerende og kontinuerlige forretningsmiljø (Beer & Nohria, 2000; By, 2005).

Det foreligger derav en konsensus i litteraturen om viktigheten av å håndtere endringer (Beer & Nohria, 2000; By, 2005; Yukl, 2013). Samtidig pekes det på at det er utfordrende å håndtere endringsprosesser i praksis, hvor det vises til at om lag 70% av alle endringsinitiativ mislykkes (Beer & Nohria, 2000; Kotter, 2012). I 2008 gjennomførte McKinsey en global undersøkelse av endringsprosesser, som resulterte i en konklusjon på at kun én av tre endringsprosjekter lykkes (Aiken & Keller, 2009). Det vises derav til at hvordan en endringsprosess faktisk skal gjennomføres er ofte underkommunisert (Greenberg, Domitrovich, Graczyk, & Zins, 2005, referert i Roland og Westergård, 2015, s. 32). Det trekkes i denne sammenhengen frem at manglende evne til å håndtere motstand mot endringer er den største årsaken til at endringsprosjekter mislykkes (Vakola & Nikolaou, 2005; Dent & Goldberg, 1999). Fixen, Blase, Metz & Van Dyke (2013) trekker frem at implementering i endringsprosesser krever mer enn kun strukturelle grep, motiverende materiale og oppstartkonferanser, men at en må benytte i større grad implementeringsforskning og proaktivt arbeid for å skape fremdrift slik at prosessen fortsetter.

Virksomheter står derav ovenfor en rekke globale endringer, hvor opprettholdelse av virksomheters konkurransedyktighet er avhengig av at de stadig kontinuerlig forbedrer sine arbeidsprosesser (Iden, Andestad, & Grung-Olsen, 2013). Her trekkes kvalitet – og styringssystemer og prosessledelse (BPM) frem som å bidra i positiv grad (Iden, 2011). BPM og prosessbaserte styringssystemer har fått økende popularitet i dagens virksomheter. Dette er ikke noe nytt fenomen, men noe som allerede kan kobles tilbake til Porter (1985) sin fremstilling av verdikjedeperspektiv, og videre Lean Manufacturing som ble introdusert av

Toyota Production System. Felles for disse teoriene, var å effektivisere virksomhetsdriften gjennom å ta bort ikke-verdiskapende aktiviteter. Prosessledelse og bruk av styringssystemer som illustrerer og visualiserer arbeidsprosesser, anses som et viktig element innenfor bedrifters konkurransedyktighet, hvor kvalitetssikring, kontinuerlig forbedring og effektivitet settes i system. Investering i prosessbaserte styringsverktøy tar derav sikte mot at virksomheten skal ha tilstrekkelig kvalitetssikring for å oppnå eventuelle myndighetskrav, i tillegg til å holde seg konkurransedyktig i henhold til lønnsomhet og effektivitet (Iden, 2011; Iden et. al. 2013).

Investering i et slikt styringssystem innebærer derimot en reorganisering – og bevissthet av eksisterende prosesser i en virksomhet, og innebærer derav en implementeringsfase av selve systemet. Oppnåelse av synergiene en kan oppnå fra et styringssystem, avhenger derav at implementering av systemet evner å få deltakerne i en virksomhet til å benytte seg av systemet, samt evne til å arbeide med kontinuerlig forbedring av prosessene. Tidligere studier viser derimot til at manglende implementering oftest trekkes frem som en bakgrunn for at endringsprosesser, som innføring av styringssystemer, mislykkes (Klein & Sorra, 1996; Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005; Fullan, 2007). Kohnke (2016) viser til at innføring av digitale endringer, slik som et prosessbasert styringssystem medfører, handler ikke kun om teknologi, men hvor de menneskelige faktorene er vesentlige for at man evner å lykkes. Menneskelig motstand mot endringsprosessen trekkes frem som en årsaker som i stor grad påvirker implementeringsprosessen og resultatet av selve implementeringen (Gottschalk, 1998). Evnen til å håndtere, samt føre en implementeringsprosess som motvirker menneskelige motstand mot prosessen, vil derav være av stor betydning for at implementeringsprosessen skal oppnå ønsket effekt og gjennomføres effektivt.

Denne studien er gjennomført som en kvalitativ studie som setter søkelys på implementeringsprosessen av ett spesifikt prosessbasert styringssystem (se kapittel 3.3 for presentasjon av Case). Gjennom avhandlingen er det ønskelig å bidra til kompetanseutvikling om implementeringspraksis av det gitte styringssystemet. Dette med fokus på menneskelige faktorer, hvor resultatet vil kunne gi økt kunnskap om hvordan implementeringsprosessen av styringssystemet bør ledes for å redusere menneskelig motstand og skape en varig og lønnsom endring.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av det økende fokuset på investering i prosessbaserte styringssystemer, samt at menneskelig motstand i implementeringsprosessen som oftest betraktes som den største fallgraven til at endringsprosjekter ikke oppnår ønsket effekt, anses det som interessant å undersøke hvordan en bør gjennomføre implementeringsprosessen av et prosessbasert styringssystem for å oppnå ønsket effekt. Dette med fokus på hvordan man bør føre implementeringsprosessen for å redusere menneskelig motstand. Problemstillingen for avhandlingen er derav satt til:

Hvordan redusere den menneskelige motstanden i implementeringsprosessen av det prosessbaserte styringssystemet Qualiware Lifecycle Manager (QLM)?

Problemstillingen som er satt for studien, setter det overordnet temaet for oppgaven og danner rammen for studien. På bakgrunn av studiens begrensede omfang, operasjonaliseres oppgaven til følgende forskningsspørsmål:

Hva oppleves som de fire mest fremtredende suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand i implementeringsprosessen av QLM?

1.4 Avgrensninger

Slik problemstillingen og forskningsspørsmålet viser til, er formålet med avhandlingen å få forståelse og kunnskap om implementeringsprosessen av en planlagt endring. Dette gjennom å få innsikt av hva endringskonsulenter og mellomledere betrakter som kritiske suksesskriterier for å redusere menneskelig motstand mot implementeringsprosessen av et prosessbasert styringssystem, QLM. Fokuser i oppgaven er derav på menneskelige faktorer, samt hvor dette avgrenses til å trekke frem fire suksesskriterier for dette arbeidet.

Avhandlingen skrives i samarbeid med Qualisoft, som eier og leverer det prosessbaserte styringssystemet QLM. Samarbeidet medfører at datainnsamlingen presenterer endringskonsulentenes og mellomledernes erfaringer og tanker vedrørende implementeringen av styringssystemet QLM, og ikke andre styringssystemer. Samtidig, er fokuset for oppgaven å undersøke hvordan redusere menneskelig motstand i implementeringsprosessen, hvor eksplisitte egenskaper til det gitte styringssystemet er derav ikke i fokus. Resultatene av studien vil derav kunne ha overføringsverdi til andre implementeringsprosesser.

Studien etterspør hva informantene opplever som suksesskriterier for å redusere menneskelig mostand i implementeringen av QLM. Investering i et system som QLM medfører en planlagt endring, hvor utviklingen fra innkjøp til bruk av systemet medfører en endringsprosess (Jakobsen, 2012). I denne forstand, samt øvrige elementer som problemstillingen og forskningsspørsmålet viser til, anses det som nødvendig å konkretisere hva studien definerer som endringsprosess, implementering, motstand og suksesskriterier.

1.4.1 Endringsledelse

Endringsledelsesprosesser beskriver et typisk mønster av hendelser som skjer fra starten av en endring skjer, til slutt (Yukl, 2013). Det foreligger mange ulike definisjoner av endring. Studiet vil derimot legge (Jakobsen, 2012, s. 23) definisjon til grunn, hvor det vises til at «Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon». Definisjonen viser til to sentrale elementer; tidsdimensjon og at endringen knyttes til et objekt, fenomen eller tilstand. Endringen må derav kunne beskrives og undersøkes på et gitt tidspunkt, for videre å sammenlikne den samme organisasjonen på et senere tidspunkt. Gjennom denne sammenlikningen kan man undersøke om endringen har funnet sted eller ikke. Samtidig, innebærer ikke dette at endring kun er en form for forskjell mellom to statiske tilstander, men at endring innebærer en form for bevegelse fra relativ stabil tilstand til en annen relativ stabil tilstand. Endring betraktes derav også som en form for prosess, hvor en strøm av hendelser og handlinger fører en organisasjon fra tilstand A til tilstand B (Jakobsen, 2012). En kan derav se at investering i styringssystemet QLM, vil medføre en endringsprosess gjennom at det er ønskelig å endre måten arbeidsprosessene dokumenteres på. Etter investering i systemet, går virksomheten ut av sin kjente stabile tilstand, hvor det vil foreligge en rekke hendelser og handlinger for at systemet skal regnes inn som en ny, stabil tilstand. I henhold til studiens problemstilling og forskningsspørsmål, tar studien sikte på å undersøke hvordan man kan minimere menneskelig motstand i denne prosessen, hvor man skifter mellom de to relative stabile tilstandene, slik at denne prosessen kan effektiviseres.

Organisasjonsendring, hvor en virksomhet bryter ut av sin kjente tilstand og går inn i en ny ukjent tilstand, skjer på bakgrunn av at det er ulike drivkrefter som ligger bak. En skiller her mellom interne og eksterne drivkrefter. Interne drivkrefter omtaler Jakobsen (2012) som at det foreligger en ubalanse mellom struktur og kultur innad i organisasjonen, mens eksterne drivkrefter viser til endringer i virksomhetens omgivelser. Dette blant annet av teknologisk –

eller konkurransemessig art. Innkjøp og investering i et prosessbasert styringssystem, som er fokuset i denne studien, vil derav fordre en planlagt endring hvor det er ytre drivkrefter som ligger bak endringsprosjektet.

1.4.2 Implementering

Studien undersøker hvordan man kan redusere menneskelig motstand i implementeringsprosessen, hvor det i denne sammenheng er nødvendig å stadfeste hva studien betrakter som implementering. Fixen et. al (2005, s. 5) definerer implementering som en planlagt og målrettet prosess ved bruk av spesifiserte aktiviteter som benyttes for at en metode eller et program blir benyttet i praksisfeltet. Forståelsen av implementering som prosess, underbygges også av Fullan (2007, s. 84) som viser til at implementering «consist of the process of putting into practice an idea, program, or set of activities and structures new to the people attempting or expecting to change». En slik forståelse av implementering viser til at implementering omhandler «den kompliserte konkretiseringsfasen når forskning, visjoner og ideer skal omsettes til den virkelige verden» (Øvregård, 2016).

Implementering kan derimot betraktes som et bredt konsept snarere enn en konkret prosess, hvor implementering kan ses som en fase i en innovasjonsprosess. Dette gjennom at innovasjon kan betraktes som en prosess hvor planlagte endringer skal endre praksis i positiv forstand (Skogen, 2004; Fixsen et. al. 2005). Implementeringen beskriver derav prosessen å få medlemmer i en organisasjon til å bruke en innovasjon, hvor innovasjoner er ifølge Klein & Sorra (1996) svært sentralt innfor endringsarbeid i organisasjoner «Implementation is the critical gateway between the decision to adopt the innovation and the routine use of the innovation».

Implementering av det prosessbaserte styringssystemet QLM innebærer derav en planlagt endring, hvor det er fattet et vedtak eller beslutning fra ledende hold i organisasjonen at verktøyet skal inkluderes i de ansattes arbeidshverdag. Dette med sikte på å endre virksomhetspraksis i en positiv forstand (Skogen, 2004; Fixsen et. al. 2005). Dersom de ansatte ikke inkluderer verktøyet i ønsket grad for å få tiltenkte fordeler, anses dette som en implementeringssvikt (Klein & Sorra, 1996). Studien legger derav til grunn at en suksessfull implementeringsprosess er en prosess hvor målet er at QLM implementeres som en del av organisasjonsstrukturen og -kulturen. Implementeringsprosessen av QLM anses derav som suksessfullt når det er et levende system som benyttes i virksomheten som en naturlig del av

organisasjonskulturen, hvor alle ansatte tenker og handler i samråd med systemet. I henhold til problemstillingen kan en derav forstå motstand mot endring som en hindring til at man oppnår en suksessfull implementering, hvor målet med å begrense motstanden er å få en effektiv implementeringsprosess der verktøyet inkluderes i de ansattes arbeidshverdag.

1.4.3 Menneskelig motstand

Studiens problemstilling og forskningsspørsmål viser til reduksjon av menneskelig motstand under implementeringsprosessen, hvor reduksjon av menneskelig motstand anses som en sentral bidragsyter for å oppnå en suksessfull implementering og effektiv implementeringsprosess. Tidligere i kapitlet ble det stadfestet at implementeringen av QLM betraktes som en endringsprosess, hvor implementeringen viser til de aktivitetene og strategien for hvordan virksomheten går fra en tilstand til en ny tilstand. Det er derimot ikke gitt at alle ansatte møter denne endringsprosessen med stor entusiasme, hvor motstand mot endring – og implementeringsprosessen kan oppstå.

Spector (2010, s. 9) viser til at «Employees do not naturally resist change, but they often resist change because of the way change is implemented», hvor Gottschalk (1998) uttrykker at «Ledelsens viktigste oppgave er å håndtere motstand mot forandring». Mangelfull håndtering av motstand mot implementering trekkes frem som en årsak som i stor grad påvirker prosessen og resultatet av implementeringen (Benamati et al., 1997, referert i Gottschalk, 1998).

Enkelte teoretikere hevder derimot at begrepet *motstand* er et misforstått begrep, hvor det blant annet vises til at fenomenet om at mennesker motsetter seg endringer “is taken as a fact of life by those people who have not had the opportunity to specifically study, in depth, the question of how people change” (Dent & Goldberg, 1999, s. 26). Dent og Goldeberg (1999, s. 26) argumenterer derav for at individer ikke i seg selv motstrider seg endringer, men de motstrider mangel på «status, loss of pay, loss of comfort», men dette er ikke det samme som å motsette seg selve endringen. Dette innebærer at de ansatte kan motsette seg det som er ukjent, og løsninger/systemer som ikke er tiltenkt fra de ansattes standpunkt. Kotter (2012) viser her til at i arbeidet med organisasjonsendringer er som oftest de ansatte enige med visjonen av prosjektet og ønsker å få den til å skje, men at det er andre hindre som motvirker at dette skjer. Disse hindrene kan være både hos individene, men som oftest så er det hindringer som foreligger i organisasjonsstrukturen som medfører at de ansatte må velge mellom visjonen for prosjektet og sin egen selvinteresse.

En kan derav se at det foreligger ulike operasjonaliseringer til grunn for hva motstand mot endringer innebærer. Det vises her til at motstand mot endringer refererer ofte til all negativ reaksjon knyttet til et endringsprosjekt (Ford & Ford, 2008), noe som indikerer at hva man forstår som motstand er subjektivt. Studien legger derav til grunn en forståelse av at motstand i implementeringsprosessen av QLM oppstår på bakgrunn av ansattes manglende forståelse av hvorfor endringen skal skje. Dette hvor implementeringsprosessen ikke tar høyde for at de ansatte opprettholder en viss kontroll over hva som skjer og hvordan dette påvirker dem, hvor man motsetter seg det som er ukjent. Det må derimot tas høyde for at motstand i denne forstand er betraktes som en subjektiv oppfattelse. Det kan derav vike hva de ulike informantene har opplevd som motstand mot implementeringsprosessen, hvor man har ulike referansepunkter for hvordan man gir uttrykk for dette og oppfatter det.

1.4.4 Suksesskriterier

I arbeidet med å undersøke hvordan oppnå en suksessfull implementering, tar studien sikte på å identifisere hva som er regnet som suksessfaktorer i henhold til å redusere menneskelig motstand. Boynton & Zmud (1984) viser til at suksesskriterier kan benyttes til å identifisere kritiske faktorer knyttet til implementering. Identifisering av suksesskriterier vil derav gi ledere av implementeringsprosesser et informasjonssystem som avdekker hva som bør prioriteres i prosessen for å redusere motstanden og derav også øke ytelsen. De identifiserte kritiske suksessfaktorene kan derav, i tillegg til å gi informasjon, også fungerer som et planleggingsverktøy (Boynton & Zmud, 1984).

Å uttrykke at en faktor er kritisk viser til at den er av stor betydning og høyt prioritert i implementeringsprosessen. Dette innebærer at inkludering eller ekskludering av suksessfaktoren vil være av stor betydning for utfallet av prosjektet. Samtidig, er det slik at ikke alle kritiske suksessfaktorer vil ha en ekvivalent påvirkning på prosessen, men hvor inkluderingen vil være nødvendig for å oppnå målsetningene som er satt for arbeidet (Brotherton & Shaw, 1996; Bullen & Rockhart, 1981).

1.5 Disposisjon og oppbygning

Kapittel 1. Innledning: Kapittelet presenterer bakgrunnen for valg av tema, samt problemstillingen og forskningsspørsmålene for studien. I tillegg er problemstillingen videre operasjonalisert gjennom begrepsavklaring av hva studien legger til grunn av endringsledelse,

implementering, menneskelig motstand, samt suksesskriterier som er sentrale elementer i studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2. Teori: Kapitlet belyser det teoretiske grunnlaget som anses som sentralt for å belyse problemstillingens problemområde. I tillegg vil relevant forskningslitteratur som er gjort i feltet bli presentert.

Kapittel 3: Metode: Belyser de metodiske- og metodologiske valg og vurderinger som er gjort i forkant, underveis og i etterkant av forskningsprosessen. Kapitlet gjør rede for hvilket datainnsamlingsgrunnlag som er valgt, hvordan dette er utført, samt en redegjørelse av analysearbeidet av datainnsamlingen. I tillegg presenterer casen for oppgaven.

Kapittel 4: Resultat og drøfting: Kapitlet presenterer en sammenstilling av datamaterialet fra intervjuene som er redusert og analysert i henhold til kapittel 3, som indikerer et svar på problemstillingen og forskningsspørsmålet. De respektive resultatene vil i tillegg bli sett i sammenheng med overordnet litteraturteori om implementering presentert i kapittel 2.

Kapittel 5: Konklusjon: Kapitlet vil tilnærme en konklusjon på den øvrige problemstillingen, og derav samle trådene som er presentert, og oppsummere de viktigste funnen som studien har avdekket.

2. Teoretisk rammeverk

Problemstillingen og forskningsspørsmålet for studien etterspør hvordan redusere menneskelig motstand i implementeringsprosessen av QLM, og herunder hva som oppleves som de fire suksesskriteriene for å oppnå dette. Kapittelet vil i denne sammenhengen avdekke det teoretiske grunnlaget som benyttes for å søke svar på studiens problemstilling. Valget av det teoretiske rammeverket er derav tatt med utgangspunkt i hva som anses som relevant og hensiktsmessig i henhold til problemstillingen. I tillegg, er teori valgt ut fra funn avdekket i datamaterialet. Dette hvor studien tilstreber en stegvis-deduktiv-induktiv tilnærming, noe som innebærer at datamaterialet undersøkes induktivt, og senere sjekkes opp mot teori i en deduktiv analyse. Dette innebærer at selv om det foreligger en rekke studier som presenterer ut fra et teoretisk perspektiv hvilke suksesskriterier som bør inkluderes i en implementeringsprosess for reduksjon av menneskelig motstand, vil kapittelet derimot kun belyse de tendensene og temaene som informantene belyser i datamaterialet.

På bakgrunn av at studien etterspør hvordan redusere menneskelig motstand i implementeringsprosessen, vil kapittelet i første omgang stadfeste hvilket overordnet rammeverk det tas utgangspunkt i, her Fixsen, Naom, Blase og Friedman (2005) sitt konseptuelle rammeverk er valgt for å illustrere den overordnede rammen rundt implementering. Fixsen et. al. (2005) ble valgt på bakgrunn av at de etter en omfattende gjennomgang av implementeringslitteratur utviklet et rammeverk fra eksisterende praktiser. Rammeverket anses som et godt egnet referansepunkt for studiens problemstilling, ettersom den illustrerer kompleksiteten en implementeringsprosess innebærer, samt til ulike elementer som må ses i sammenheng for at en implementeringsprosess skal forflytte virksomheten fra tilstand A til tilstand B. De viser i tillegg til ulike implementeringsdrivere som bør inkluderes, hvor disse fokuserer i stor grad på menneskelige faktorer som er studiens fokusområde.

Fixsen et. al. (2005) belyser derav det overordnede rammeverket for hva en implementeringsprosess innebærer. Studien søker hva som kan regnes som suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand, hvor det i denne sammenhengen anses som nødvendig å søke hvilke vurderinger man bør gjøre underveis i implementeringsprosessen. Kapittelet vil derfor gjøre rede for Meyers, Durlak & Wandersman (2012) implementeringsfaser, hvor dette er valgt på bakgrunn av at de viser til kritiske steg og handlinger som bør inkluderes for å motvirke

implementeringssvikt. I henhold til studiets fokus på menneskelig motstand, vil fasene som fokuserer på dette være av interesse.

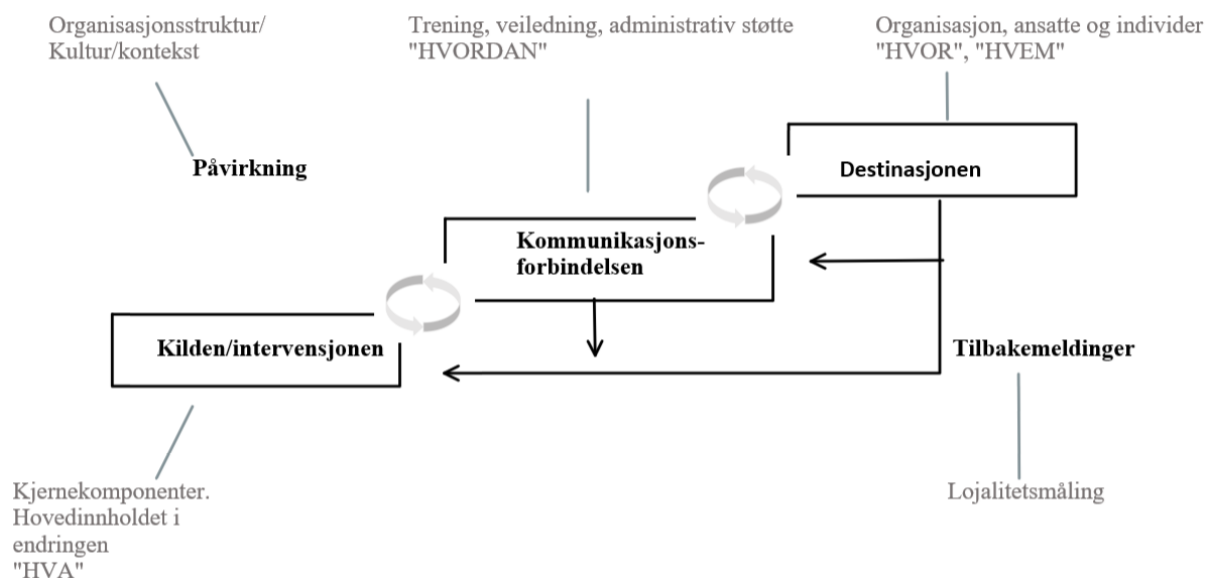
Problemstillingen er avgrenset til å fokusere på de menneskelige faktorene innenfor implementeringsprosessen. Kapitlet vil derav kun presentere teori som rettes mot de menneskelige faktorene i prosessen. Teknologiske løsninger vil derav ikke bli kommentert da det betraktes som utenfor studiets område. Motstand mot endring trekkes derimot frem som en sentral faktor innenfor implementeringsprosessen, hvor evnen til å håndtere dette vil være av sentral verdi for prosessens resultat. Kapitlet vil derav presentere ulike årsaker til at motstand mot endring forekommer, samt hvilke strategier som kan benyttes for å overkomme disse. Her trekkes John Kotters åttestegsmodell som et overordnet rammeverk som fokuserer på de menneskelige aspektene i implementeringsprosessen. I denne sammenhengen, vil kapitlet presentere hva en litteraturgjennomgang viser til hvordan implementeringdriverne forankring, kommunikasjon, involvering og opplæring kan bidra positivt for å redusere motstand mot implementeringsprosessen. Dette da de betraktes som nødvendige for den deduktive analysen av datamaterialet som presenteres i kapittel 4.

2.1 Rammeverk for implementeringsprosessen

Endringsledelse er et fenomen som er forankret gjennom ideen om at man kan gå fra nåværende situasjon til en ønsket situasjon (French & Bell, 1999). En del av denne omstillingen fordrer en implementeringsprosess av det nye som skal tilegnes. Innledningsvis ble vist til at implementeringsprosessen forstås som en lineær prosess, hvor det forsøkes å identifisere og beskrive denne prosessens hovedfase gjennom å utarbeide konseptuelle rammeverk for implementering (Meyers, et al., 2012). Innsatsen i å definere en implementeringsprosess har tatt forskjellige former, der den i noen tilfeller beskriver sentrale trinn i implementeringen, mens andre mer raffinerte konseptuelle rammer som er basert på forskningslitteratur og praktiske erfaringer (Meyers, et al., 2012). Et konseptuelt rammeverk kan defineres som en representasjon av et fenomen som «explains, either graphically or in narrative form, the main things to be studied – the key factors, concepts, or variables» (Miles & Huberman, 1994, referert i Meyers et al. 2012).

Som beskrevet innledningsvis, tar studien sikte på å svare på problemstillingen ut ifra Fixsen et al. (2005) konseptuelle rammeverk. Dette hvor rammeverket vil bli benyttet i diskusjonen om hva dataanalysen viser til av hvilke suksesskriterier informantene opplever er kritiske for å

redusere motstand. Hovedelementene som rammeverket vises til, kan oppsummeres i følgende modell:



Figur 1. Fixen et al. (2005, s. 34) sitt konseptuelle rammeverk for implementering. Oversettelser delvis hentet fra Roland & Westergård (2005).

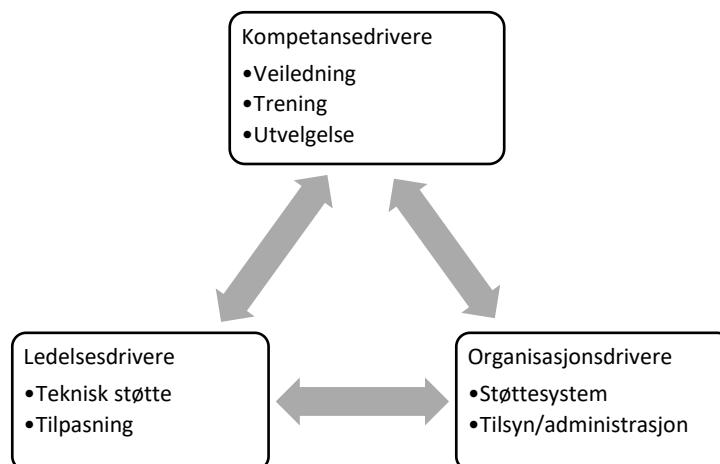
Slik figuren illustrerer, er det hovedsakelig tre elementer som det vises til at en implementeringsprosess innebærer. Først og fremst så har man *kilden/intervensjonen* som innebærer beskrevne kjernekomponenter som indikerer hva selve endringen inneholder. Det vises her til at selve innholdet bør være tydelig, hvor desto tydelige og kjente kjernekomponentene er, desto enklere kan implementeringen av det gitte systemet gjennomføres (Baumann, Stein, & Ireys, 1991; Dale, Baker, & Racine, 2002; Winter & Szulanski, 2001; Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005). Videre illustrerer figuren at på motsatt av side av kilden, har man *destinasjonen*. Dette er hvem som skal motta endringen, og er gjerne uttrykk for de ansatte eller virksomheten i sin helhet (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005).

Slik figuren illustrerer, trenger man kunnskap om hvordan prosessen fra kjernekomponentene til destinasjonen skal gjennomføres, noe Fixen et al. (2005) omtaler som kommunikasjonsforbindelsen. Det vises her til tre viktige drivere for å få implementert en intervensjon: trening, veiledning og administrativ støtte og god ledelse. Disse tre punktene er viktige elementer når det kommer til å omsette kjerneelementene til destinasjonen, hvor denne komplekse prosessen innebærer at man har god nok kunnskap om selve intervensjonen og derav også evner å kjøre egnede implementeringsdrivere for å skape prosessen. Dersom man ikke evner dette, kan de

valgte driverne ha lite effekt på selve destinasjonen. Slike implementeringsdrivere bør derimot benyttes gjennom ulike stadier av implementeringsprosessen. Denne studien omhandler implementering av QLM, hvor det er dette stadiet som blir av interesse ettersom det allerede er vedtatt hva som skal implementeres. Disse elementene omtales som implementeringsdrivere, og beskriver prosessene som er hensiktsmessige og nødvendige for at implementering av endringer i en organisasjon skal være mulig. Dette innebærer at de både er avgjørende for å oppnå selve endringen, men også for at endringen skal ha effekt. Implementeringdriverne kan identifiseres inn i tre hovedgrupper: kompetansedriverne, ledelse, organisasjon (Blase, Dyke, Fixsen & Bailay, 2012; Fixsen et al. 2012; Øvregård, 2016).

I henhold til implementeringsprosessen av QLM betyr dette at implementeringsprosessen må ta stilling til tre ulike implementeringsdrivere som kan bidra til å redusere menneskelig motstand mot implementeringsprosessen. Dette hvor kompetansedriverne viser til aktiviteter som utvikler, forbedrer og opprettholder medlemmene av en virksomhets evne til å tilegne seg det nye systemet. Dette handler om hvordan man velger ut personalet til arbeidet, samt organisering av trening, veiledning og evaluering. Organisasjonsdriverne benyttes til å bevisstgjøre og utvikle infrastrukturen som er nødvendig for at hele organisasjonen skal evne å tilegne seg systemet som skal implementeres. Ledelsesdriverne omtales som grunnleggende for implementeringsarbeider. Innenfor implementering, vises det til at det vektlegges de tekniske og adaptive ledelsesstrategiene som evner å fordre at de ansatte presterer i henhold til å motta innovasjonen. Dette innebærer ledelse som dreier seg om å utøve gode beslutninger, hvor disse tilpasses organisasjonen (Blase et al. 2012).

Implementeringsdriverne må derav ses i sammenheng og er gjensidige avhengige for å få et ønsket utbytte av implementeringsprosessen. Innledningsvis ble det stadfestet at studien tar utgangspunkt i at motstand mot endringer oppstår som følge av måten implementeringen av endringen foregår, hvor motstand ofte oppstår som følge av at de ansatte motsetter seg det som er ukjent, og ikke nødvendigvis endringen i seg selv. De ulike implementeringsdrivere viser derav til ulike elementer som bør inkluderes i en implementeringsprosess, slik at kilden (systemet QLM) når destinasjonen (blir integrert i de ansattes arbeidshverdag). Figuren nedenfor oppsummerer de ulike implementeringsdriverne, samt hva det anses at disse bør inkludere (Blase et al. 2012):



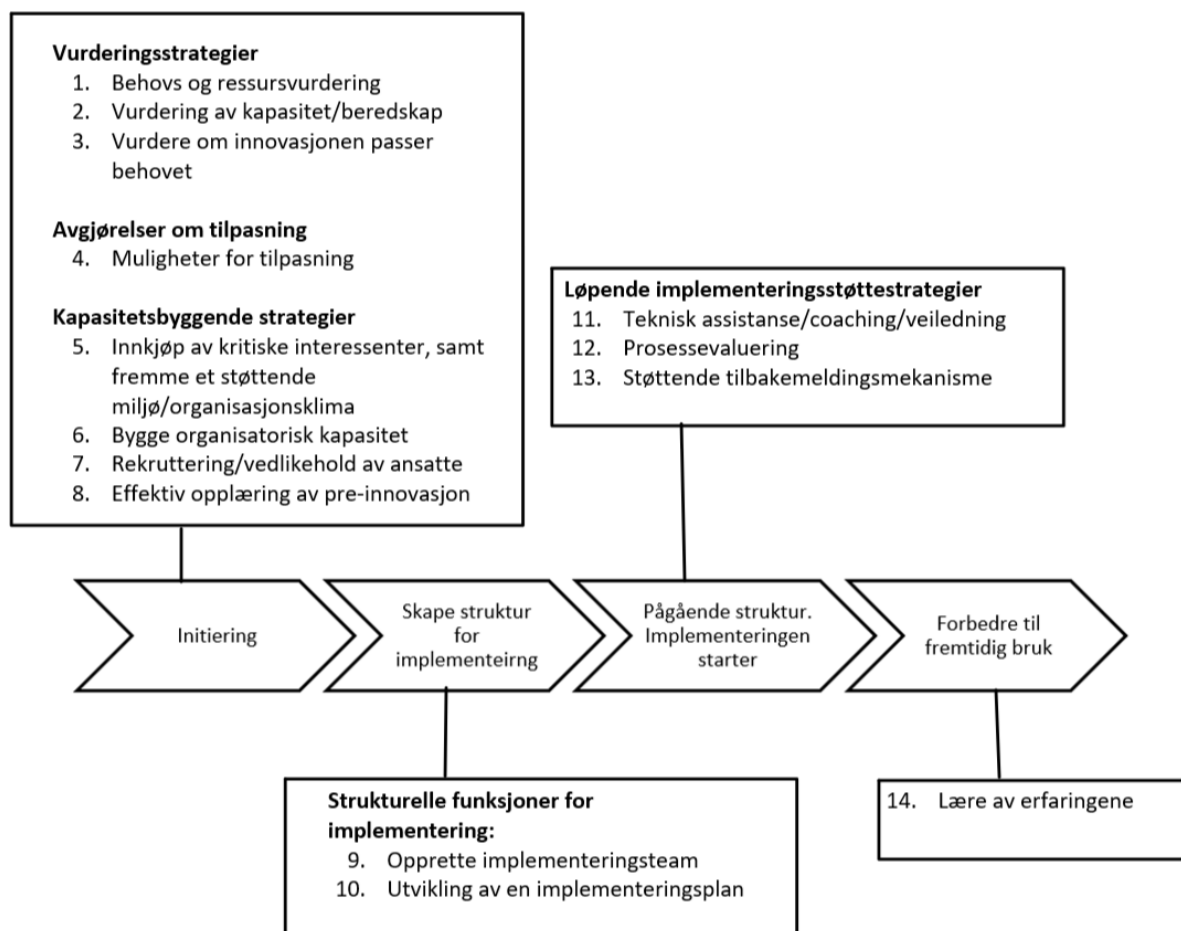
Figur 2. Implementeringsdrivere (Blase et al., 2012). Figur utviklet av Roland & Westergård (2015)

2.2 Implementeringsprosessens faser

Innledningsvis ble implementering definert som en planlagt og målrettet prosess ved bruk av spesifiserte aktiviteter som benyttes for at en metode eller et program blir benyttet i praksisfeltet (Fixsen et al. 2005). Studiens formål viser til suksesskriterier for implementeringsprosessen for å redusere menneskelig motstand, hvor det i denne sammenhengen anses som nødvendig å redegjøre for hvilke spesifikke faser selve implementeringsprosessen inneholder. I foregående delkapittel ble det vist til et overordnet rammeverk av implementeringsprosessen, hvor følgende kapitlet bryter implementeringsprosessen ytterligere ned til ulike faser.

Meyers et al. (2012) har etter en litteraturgjennomgang av ulike konseptuelle rammeverk for implementering, resultert i å illustrere implementeringsfaser: Quality Implementation Framework (QIF). Oversikten som de presenterer, fokuserer på kritiske steg og handlinger som de hevder bidrar til en implementering av kvalitet (Meyers et al. 2012). I henhold til studiens fokus på reduksjon av menneskelig motstand i implementeringsprosessen, anses QIF som et interessant rammeverk som belyser faser en implementeringsprosess bør inneholde. Innledningsvis ble det presisert at studien betrakter motstand mot endring som at man motsetter det som er ukjent og måten endringen implementeres på (Dent & Goldberg, 1999). QIF kan derav illustrere hva en bør ta høyde for i en implementeringsprosess for å unngå implementeringssvikt. Fremstilling av implementeringsprosessen som QIF viser til, indikerer at implementering av kvalitet kan forstås konseptualisert som en systematisk stegvis prosess

bestående av fire sekvenser, men hvor hver sekvens inneholder mange ulike steg (Meyers et al, 2012). QIF faser og vurderingskriterier illustreres i følgende figur:



Figur 3. Meyers et al. (2012) Quality Implementation Framework

Som figuren illustrerer, består implementeringsprosessen av 4 ulike faser, og herunder 14 vurderingskriterier som man må ta stilling til. Studiets problemstilling etterspør suksesskriterier for å redusere motstand i implementering av ett gitt prosessbasert styringssystem, hvor dette er en planlagt endring. Dette innebærer at vurderingskriteriene 1-4 allerede er utført, og regnes som utenfor studiets område. I tillegg vektlegger studiet suksesskriterier for å redusere menneskelig motstand, og hvor fase 4. Forberede til fremtidig bruk, anses derav som utenfor studiets område. Kapittelet vil derav videre vektlegge fasene 1. *initiering* (med fokus på vurderingskriteriene 6-8), 2. *Skape struktur for implementering* og 3. *Pågående struktur*.

Meyers et al. (2012) trekker frem initiering som den første fasen, her fasen inkluderer åtte ulike kritiske trinn som alle setter søkelys på initiering og forankring. Aktivitetene innenfor denne

fasen involverer ulike vurderinger relatert til organisatoriske behov, innovasjonens passform til virksomhetene, samt en kapasitets- eller beredskapsvurdering. Innenfor hver og en av aktivitetene, fokuseres det på om og hvordan innovasjonen kan og skal tilpasses for å skape forankring hos de ansatte i organisasjonen. I henhold til stadiene 5-8 (figur 4.) viser dette til at man i dette stadiet må ta en vurdering av om den eksisterende kompetansen i virksomheten er dekkene, eller om man nå gå til innkjøp av kritiske interessenter som blant annet bruk av eksterne konsulenter som innehar kompetansen til å dra implementeringsprosessen videre. I tillegg handler det innenfor dette stadiet om å bygge opp organisatorisk kapasitet, hvor man sikrer at man har etablert en god organisasjonsstruktur for å ivareta prosessen. Før man går videre til neste steg bør man ifølge Meyers et al. (2012) også tilby nødvendig opplæringen til eksisterende ansatte, eventuelt ta stilling til om man bør ansette andre som innehar den nødvendige kompetansen som endringen fordrer.

Når man har tatt de nødvendige vurderingene i forhold til kompetanse, opplæring og etablering av nødvendig organisasjonsklima, går man over i fase 2. Her vises det til at det bør etableres en struktur som sørger for at selve prosessen fungerer. Dette innebærer i minste forstand en klar plan for implementering av innovasjonen, og identifisere et team som gjøres ansvarlig for å føre implementeringsprosessen. I henhold til menneskelig motstand blir det her sentralt at man i implementeringsplanen tar høyde for de implementeringsaktivitetene som ivaretar de ansattes interessenter underveis i endringsprosessen. Før en kan gå over til neste fase, er det to spørsmål som anses som viktige å ha kontroll over (Meyers et al, 2012, s. 471):

- Foreligger det en klar og oversiktlig plan for hva som skal skje, og når?
- Hvem er det som skal utføre de ulike oppgavene som er satt underveis i prosessen?

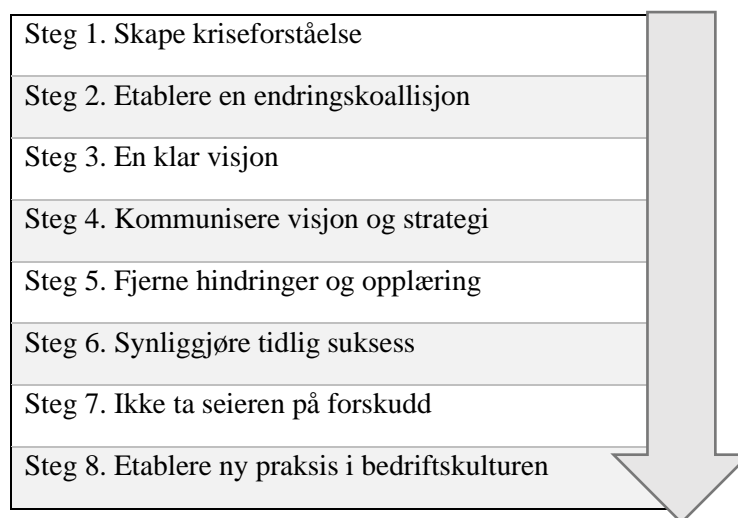
Både fase 1 og fase 2 innebærer forberedelser før selve implementeringen starter, hvor Meyers et al. (2012) viser til at fase 3 representerer selve implementeringsaktivitetene. I henhold til å sikre en effektiv implementering, hvor man tar høyde for at menneskelig motstand reduserer, vises det til at det er tre sentrale steg man bør ta høyde for i denne fasen; (1) sørge for en nødvendig og kontinuerlig teknisk assistanse til ulike frontleverandører, (2) sørge for å overvåke den pågående implementeringen. Dette innebærer at man må vurdere og evne håndtere ulike styrker og begrensninger som vil kunne oppstå underveis i implementeringsprosessen og (3) etablere en tilbakemeldingsfunksjon. Dette slik at involverte partner har en oversikt over hvordan implementeringsprosessen går. En må her sørge for at det

foreligger en tilbakemeldingsfunksjon som både er rask, nøyaktig og spesifikk. Dette slik at de forbedringstiltak som eventuelt meldes følges opp raskt slik at man opprettholder tillitten til prosessen, noe som vil bidra til å redusere motstanden (Meyers et al. 2012).

2.3 Aksjonssteg for å redusere menneskelig motstand

De to foregående delkapitlene har adressert det overordnede bildet av hva en implementeringsprosess bør inneholde gjennom rammeverk, og herunder spesifikke faser som bør inkluderes. Fokuset vil nå presentere i større grad ulike implementeringsdrivere som bør inkluderes for at en skal redusere menneskelige motstand underveis i implementeringsprosessen.

I henhold til dette, anses professoren John Kotter og hans «åttestegsmodell» som sentralt. Dette hvor han studerte endringsprosesser i over 100 bedrifter som resulterte i identifisering av åtte suksesskriterier som han hevder er gjennomgående hos de virksomheter som lykkes med implementeringsprosesser med fokus på de menneskelige aspektene (Kotter, 2012). Stegene Kotter trekker frem som kritiske, er illustrert i følgende figur:



Figur 4. Kotters åttestegsmodell. (Kotter, 2012. s. 23).

I henhold til studiens problemstilling og forskningsspørsmål, vil kun de stegene som anses som relevante for den deduktive analysen presenteres videre. Dette innebærer at steg 7 og 8 ikke vil utdypes videre.

Å forankre en forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, trekker Kotter (2012) frem som det første steget, *skape kriseforståelse*. Dette innebærer at prosjektet starter med en analyse av organisasjonens konkurransesituasjon, markedssituasjon, teknologiske utvikling, trender eller økonomiske resultater. Informasjonen av den gitte analysen må dernest formidles til alle ledd i organisasjonen, slik at det foreligger en konsensus for behovet av endringen. Kotter (2012) viser til at dette steget er essensielt, ettersom en endringsprosess krever dedikasjon fra alle ledd i organisasjonen. Dersom dedikasjonen er lav, vil det være utfordrende å veilede en endring med nok makt og troverdighet til at individer i organisasjoner bruker sin tid til å endre sin praksis. I henhold til motstand mot implementeringsprosessen, viser Kotter (2012) her til at å kommunisere en kriseforståelse vil derav kunne bidra til å styrke de involvertes motivasjon for arbeidet som endringen fordrer. Dette anses derav som et vesentlig steg for å redusere motkrefter mot implementeringsprosessen, hvor det vises til at en av de største fallgruvene i endringsprosjekter er at man ikke greier å formidle en forståelse av krise og nødvendigheten av at man tilegner seg denne endringen. Dette hvor ingen vil endre seg, dersom de ikke er enige om at denne endringen er nødvendig og noe som vil tjene de videre (Kotter, 2012).

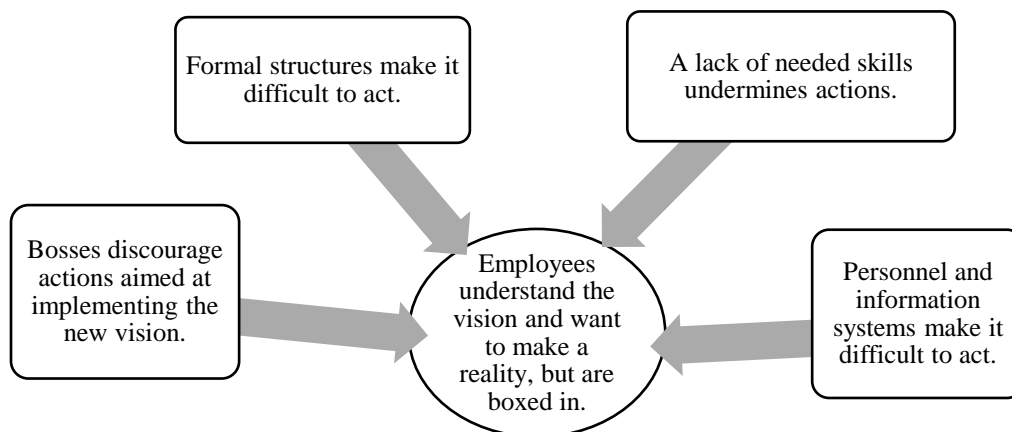
Videre viser Kotter (2012) til at det hjelper ikke å ha en felles forankring av endringsprosjektet, dersom det ikke foreligger en sterk endringskoalisjon som vokser over tid. Steg 2 viser derav til *etableringen av endringskoalisjonen* som danner prosjektgruppen for prosjektet. Denne koalisjonen bør bestå av både toppledelsen og mellomledere, som har ansvar for å sørge for at endringsprosjektet har fremgang. Det blir her sentralt at man vektlegger et sterkt lederskap som og velger ut personer som innehar tillitt og som er synlige for øvrige i virksomheten. Et endringsprosjekt uten en sterk endringskoalisjon vil ha fremgang i en gitt tid, men vil på sikt ikke vedvare. Det er derimot viktig at koalisjonen som velges har tilstrekkelig makt og myndighet til å gjennomføre de tiltak og valg som støtter implementeringsprosessen, og sette i gang eventuelle tiltak for å håndtere eventuell motstand som kan oppstå underveis. Dette henger derav tett sammen med forankringsarbeidet som steg 1 viste til, hvor endringsprosjektet bør være sterkt forankret hos de valgte i endringskoalisjonen. Hele kjernen i koalisjonen er ifølge Kotter (2012) tillitt og troverdighet. Når det er tillitt til grunn, vil du være i stand til å skape et godt teamsamarbeid. Tillitt er derimot noe som svært ofte mangler i organisasjoner. Kotter (2012) trekker her frem at når mennesker fra ulike roller, nasjonaliteter, yrker og utdanninger blir satt sammen for å samarbeide om et endringsprosjekt, er tillitten ofte mangelfull. Kotter (2012) viser til at en sentral fallgrube for når koalisjonen ikke evner å skape en felles guide for

endringsprosjektet, er at de ikke evner å videreføre viktigheten av endringen, eller at de ikke ser viktigheten av en sterk koalisjon som skal drive endringen.

I det påfølgende steget, *en klar visjon*, trekker Kotter (2012) frem viktigheten av at det fastslås en visjon og en strategi som skal gi både et oppnåelig og ønskelig bilde av hvordan organisasjonen skal se ut etter endringen er gjennomført. Visjonen skal derfor gi individet et bilde av hvorfor de skal vie tid til å etterstrebe endringen. Kotter (2012) viser til at en klar visjon kan bidra til at fallgruver som at individet motstrider seg endringsretningen, er forvirret eller tenker at endringen ikke er nødvendig. En klar visjon er nødvendig for at man skal kunne utvikle en strategi for hvordan man skal oppnå visjonen. Visjonen bør sådan være lett å kommunisere videre og appellerende til de aktuelle interessentene.

Effekten av en god og klar visjon vil ikke være suksessfull dersom en ikke evner å kommunisere visjonen effektivt, hvor steg 4 handler om å *kommunisere visjonen og strategien* til alle ledd i organisasjonen. Dette innebærer at det blir lagt et grunnlag for å skape og få engasjement fra både den lokale ledelsen og de ansatte i alle ledd hvor endringen vil være av betydning. I arbeidet med å kommunisere visjonen, trekkes enkelhet frem og at visjonen repeteres. Sentralt i arbeidet med å kommunisere visjonen er at ledelsen og endringskoalisjonen gjennomgående i prosessen tydeliggjør visjonen. Dette gjennom at visjonen ikke kun informeres om, og ledelse og koalisjonen videre trekker seg unna de ansatte, men at de må fortsette med sin involvering gjennom hele prosessen. Gjennom å være synlige gjennom hele prosessen, tydeliggjør de at ledelsen er aktive gjennomgående i prosessen, hvor koalisjonen er deres verktøy for at endringsprosessen skal bli suksessfull (Kotter, 2012).

Gjennom steg 1 – 4 har endringsprosessen allerede gjort et stykke arbeid med å styrke de ansatte. Men, selv om forankringen er god, en god koalisjonsgruppe er satt, visjonen er satt og kommunisert, kan flere ulike hindringer oppstå som hemmer prosessen. Kotter (2012, s. 106) trekker her frem fire typiske hindre som kan oppstå, oppsummert i figuren under, som handler om struktur, ferdigheter, system og ledere:



Figur 5. Typiske hindre i endringsprosesser (Kotter, 2012, s. 106).

Steg 5 handler derav om å *identifisere og fjerne hindringer* som kan hemme endringsprosessen. Dette gjennom å sørge for at organisasjonsprosessene og strukturen er tilpasset den overordnede visjonen for endringsprosjektet. Videre bør en kontinuerlig kontrollere de barrierer eller de individer som er motstandere mot endring. Dette gjennom å gjøre proaktive tiltak for å fjerne de hindringene som foreligger (Kotter, 2012).

Videre trekker Kotter (2012) frem at for å sikre at endringene fortsetter og varer over tid, er det sentralt at ledelsen og endringskoalisjonen belønner «små seire» i prosessen, hvor steg 6 handler om å skape *kortsiktige belønninger underveis*. Dette begrunnes gjennom at å visualisere korte belønninger viser de ansatte at arbeidet som vies er verdt det, hvor positive tilbakemeldinger skaper motivasjon. I tillegg gir kortsiktige belønninger indikasjoner til koalisjonen om man er i tråd med strategien og om man har avsatt realistiske ressurser for å oppnå delmål. I henhold til motstand mot prosessen, vises det til at å belyse at målsetninger nås er et godt virkemiddel (Kotter, 2012).

2.4 Implementeringsdrivere for å redusere motstand

Kapittelet har så langt presentert sentral teori belyser hva en implementeringsprosess bør inkludere for å redusere menneskelig motstand i henhold til rammeverk, implementeringsfaser og hvilke sentrale steg som bør inkluderes. I tillegg har det blitt presentert at i implementeringsprosessen foreligger det ulike implementeringsdrivere som anses å være nødvendige for implementeringsprosessens effektivitet og gjennomføring (Blase et al. 2012). Kotter & Schlesinger (2008) beskriver at grunnen til at man opplever motstand mot endring er at de fleste initiativene angripes ut fra en tanke om at «one-size-fits-all». Selv om man innehar

kunnskap om hvorfor man opplever motstand mot endringer, er man ikke opptatt nok til å benytte ulike innflytelser og strategier for å påvirke disse reaksjonene. Kapittelet vil derav rette fokuset mot ulike implementeringsdriverne som anses å være effektive for å motvirke motstand mot endringer.

Kotter & Schlesinger (2008) trekker frem seks ulike strategier som de hevder kan benyttes for å påvirke handlingsmønstrene til individene i en positiv retning i henhold til endringsprosessen, hvor de blant annet trekker frem at opplæring og kommunikasjon, deltakelse og involvering og tilrettelegging og støtte er sentrale strategier som bør vektlegges. Iden & Langeland (2010) viser til at implementering av IT-systemer (som QLM fordrer) er en kompleks prosess, hvor de i sin studie identifiserte tre fremtredende faktorer som er sentrale for å implementere teknologiske løsninger. De trekker her frem ledelsesengasjement, opplæring og kompetanse, samt informasjon og kommunikasjon som de mest fremtredende tendensene.

En kan derav se at Kotter & Schlesinger (2008) og Iden & Langeland (2010) i stor grad er sammenfallende med øvrig presentert teori i hva som bør vektlegges i en implementeringsprosess, hvor både Kotter & Schlesinger (2008), Iden & Langeland (2010), Kotter (2012), Fixsen et al. (2005) og Meyers et al. (2012) alle viser til at det blir viktig å vektlegge implementeringsdriverne som bidrar til å begrense motstand mot prosessen. Kapittelet vil videre presentere hvordan implementeringdriverne forankring, kommunikasjon, involvering og opplæring kan bidra positivt for å redusere motstand mot implementeringsprosessen. Dette da de betraktes som nødvendige for den deduktive analysen av datamaterialet som presenteres i kapittel 4.

2.4.1 Forankring

Forankring henger tett sammen med kommunikasjon, hvor man gjennom å kommunisere ideen/målet med prosjektet, fører til at de ansatte vil se hvorfor endringen er nødvendig og logisk (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette henger henger sammen med det første steget til Kotter (2012) om å skape kriseforståelse, hvor fokuset er å forankre endringsarbeidet. Også Klein & Knight (2005) trekker frem forankring som sentralt for implementering av innovasjonen. De omtaler dette som å fronte et positivt implementeringsklima, hvor de viser til at dette handler om å fronte en enhetlig forståelse for hvorfor prosjektet skal prioriteres. Forankring av endringsprosjektet henger ifølge Meyer og Herscovitch (2001) tett sammen med den engelske ekvivalenten *commitment* som viser til forankring i form av at man forplikter seg

til arbeidet med å implementere endringen. Meyer og Herscovitch (2001) uttrykker at *commitment* viser til den enkeltes forpliktelse til prosjektet gjennom at man får et handlingsmønster som er relevant mot målet. Forankring i denne sammenhengen vil derav være at de ansatte tilegnes en forståelse av endringsprosjektets viktighet, og derav ha en positiv innstilling til prosjektet og ha et handlingsmønster som ønsker å bidra positivt i implementeringen (Klein & Knight, 2005; Meyers, et al., 2012).

Herscovitch (1999, s. 17) viser til at forpliktelse i henhold til organisasjonsendring handler om «a psychological state that binds an employee to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative». Gjennom å vektlegge forankring i den forstand at de ansatte får en forståelse av hvorfor endringsprosjektet skal skje medfører derav et handlingsmønster preget av medarbeidernes engasjement. Dette blir ifølge Stensaker & Haueng (2016) avgjørende for at implementeringsprosessen skal kunne gjennomføre. Motstand mot implementeringsprosessen vil derav reduseres gjennom at man benytter seg av de ansattes kompetanse fra det operasjonelle nivået, hvor de innehar kunnskaper om hva som vil fungere og ikke. Gjennom å knytte de ansatte til prosjektet, hvor man blant annet benytter de ansattes kompetanse i feltet, bidrar en til å skape engasjement blant de ansatte. Dette hvor man skaper *commitment* og forankring av endringsprosjektet gjennom at de ansatte involveres, hvor dette vil bidra til å utvikle eierskap, motivasjon og engasjement for at endringen skal skje og implementeringsprosessen skal gjennomføres (Stensaker & Haueng, 2016).

Meyer og Herscovich (2001) utviklet et trekomponentmodell som omhandler forpliktelse på arbeidsplassen innenfor konteksten til forpliktelse til organisasjonsendring. Her viser de til at ansatte vil ha et ønske om å støtte en endring dersom de føler de bør eller må. Her skiller modellen mellom tre grader av forpliktelse; *affektiv forpliktelse* som viser til at de ansatte forplikter seg til endringen basert på en tro om at endringen vil by på fordeler. *Normativ forpliktelse*, som reflekterer en følelse av forpliktelse til å støtte endringen, og en *kalkulerende forpliktelse* gjennom at man vurderer kostnaden til å ikke støtte endringen er for høy.

I arbeidet med å forankre endringsprosjektet og nødvendigheten av det, slik at implementeringsprosessen kan gå effektivt uten motstand fra de ansatte, trekkes ledergruppen frem som å inneha en sentral og viktig rolle. Det trekkes derimot frem at ledelsens rolle bør veksles mellom å være kontrollerende og gi rom for selvstendighet. En slik balansegang krever at det foreligger en tillitsbasert atmosfære i virksomheten (Forrester, 1995). Ledelsens rolle i en implementerings-

prosess er derav varierende, men hvor det derimot vises til at de bør være synlige og delta gjennomgående i implementeringsprosessen (Angelis, Conti, Cooper & Gill, 2011; Boyer & Sovilla, 2003). Iden & Langeland (2010) viste gjennom sin studie at toppledelse og ledelse generelt var det viktigste i arbeidet med implementering av et teknologisk verktøy/system.

For at ledelsens rolle i implementeringsprosessen skal bidra til i en positiv retning i prosessen, vises det derimot til viktigheten av at endringsprosjektet forankres hos ledelsen. Dette innebærer at ledere på ulike nivå i virksomheten bør med fordel ha forankring og eierskap til implementeringsprosessen som skal skje. Dette forankringsarbeidet vil videre bidra til at ledelsen forplikter seg til implementeringen over tid, noe som bidrar til stabilitet og kontinuitet (Boyer & Sovilla, 2003; Klein & Knight, 2005; Kotter, & Schlesinger, 2008; Kotter, 2012). Achanga, Shehab, Roy & Nelder (2006) viser til at ledelsens evne til å vise at de er forpliktet til endringsprosjektet på lang sikt, hvor det foreligger en klar og tydelig visjon og strategiske initiativ for hvordan dette skal løses, vil de ansattes motivasjon til å ønske og bidra øke. Toppledelsens støtte ble også i studien utført av Somers & Nelson (2001) vist til å være den mest kritiske suksessfaktoren for implementering av informasjonsteknologi. Det vises her til at dersom ledelsen ikke støtter endringsprosjektet, vil dette være kritisk for den videre utviklingen. Støtten blir særdeles sentral i de tidligste implementeringsfasene (Somers & Nelson, 2001). Samtidig vises det til at det her ikke kun er snakk om toppledelsen, men også mellomlederne og de øvrige ansattes støtte er også sentralt, men dersom toppledelsen kun delegerer ansvaret for implementeringen til teknikere, er sannsynligheten stor for at prosessen mislykkes (Ewushi-Mensah & Przanyski, 1991; Somers & Nelson, 2001). En kan derav se at ledelsens engasjement, som skapes gjennom at endringsarbeidet forankres i ledelsen, blir en sentral faktor for at øvrige suksessfaktorer kan gjennomføres og oppnå sin ønskede effekt.

2.4.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon trekkes frem som den mest fremtredende metoden for å overkomme/motvirke motstand mot endringer. Dette gjennom å gi de ansatte informasjon om innovasjonen i forkant av selve implementeringen. Gjennom å kommunisere ideen/målet med prosjektet, fører til at de ansatte vil se hvorfor endringen er nødvendig og logisk (Kotter & Schlesinger, 2008; Kotter, 2012), og blir derav sentralt for å få forankret endringsprosjektet. Å se kommunikasjon i denne konteksten i henhold til endring, innebærer at man forstår kommunikasjon som «a tool of

announcing, explaining, and making a case for change as part of preparing people for its positive and negative effects» (Jick, 1993, referert i Ford & Ford, 2008, s. 447).

Schwalbe (2000) viste til at «communication is the oil that keeps everything working together», hvor hun videre trekker frem at de ulike hindringene en møter underveis i en implementeringsprosess som oftest er relatert til manglende kommunikasjon. For å oppnå en god kommunikasjon gjennomgående i implementeringsprosessen, trekker hun videre frem elementer som blir vesentlig. Overordnet sett blir det sentralt at kommunikasjonen blir satt i et system gjennom en kommunikasjonsplan. Denne inkluderer å identifisere kommunikasjonsbehovet, og videre avklare hvem det er som har behov for informasjon, når vil de ha behov for informasjon og hvordan skal informasjonen gis til dem.

I arbeidet med å utarbeide kommunikasjonsplanen, trekkes det frem viktigheten av at man tar seg tilstrekkelig nok tid til å forstå individene og gruppene i organisasjonens behov og preferanser av kommunikasjon. Ulike individer vil ha behov og respondere ulikt på ulike kommunikasjonsmidler. Schwalbe (2000) trekker likevel frem at muntlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon bør inkluderes innimellom. Dette da det vil bidra til å bygge en relasjon mellom de ansatte og prosjektlederne som vil være positiv for prosjektets videre utvikling. Det blir derimot viktig at man vektlegger alle elementene som kommunikasjon innebærer, som er både snakking, lytting og skriving.

Vakola & Nikolauo (2005) viser til at organisasjonens evne til å bygge et støttende arbeidsforhold hvor man har et bevisst forhold til effektiv kommunikasjon, vil være en sentral bidragsyter for å skape en positiv holdning til endringen. De trekker i denne sammenhengen frem at dårlig kommunikasjon vil være en faktor for at de ansatte opplever unødvendig negativt stress i henhold til endringsprosjekter. En effektiv kommunikasjon uttrykkes i denne sammenhengen til å handle om at kommunikasjonen tilpasses og rettes til de ansatte ulike behov og opplevelser, hvor dette vil bidra positivt for reduksjon av stress, frykt og usikkerhet knyttet til endringsprosessen. Lau og Woodman (1995) viser derimot til at i denne sammenhengen blir det vesentlig at kommunikasjonen tilpasses ulike brukergrupper og individer og deres behov. Dette hvor de viser til at de ansattes engasjement rundt en endring øker dersom den oppleves som gunstig for seg selv.

Kotter (2012) viste til at ledelsens evne til å kommunisere visjon og strategien som er satt for endringsprosjektet, er en sentral faktor for å lykkes med implementeringsprosessen. Jimmieson, Terry & Callan (2004, s. 554) underbygger dette, hvor de viser til at:

If leaders are able to convey a clear vision of the nature and destiny of the merged organization, are attentive to employees concerns, and communicate clear guidelines of how this change should be managed, then employees should regard the event as low in stressfulness and high control.

De trekker her videre frem at kommunikasjon derav er et effektivt virkemiddel, som man bør benytte bevisst og planlagt for å sikre en kontinuerlig informasjonsflyt til de ansatte om prosjektet visjon, strategi og status. Dette vil bidra til at de ansatte opplever økende grad av tillitt og motivasjon til prosjektet, ettersom de mottar den nødvendige informasjonen som gjør at de opprettholder kontroll over situasjonen og forutsigbarhet av hva som skal skje og hvorfor (Jimmieson, Terry, & Callan, 2004).

«Change is produced in and through conversations and discourse» uttrykker (Ford & Ford, 2008, s. 445), hvor de i sin studie viser til at kommunikasjon er hovedsakelig et lederansvar, hvor de har et ansvar for å kommunisere kontinuerlig til sine underansatte. Hargie & Tourish (2000) underbygger at det vil være positivt for de ansatte å motta informasjon fra sine nærmeste ledere. Kommunikasjon betraktes derav som et sentralt verktøy for å motvirke motstand mot endringsprosessen. Det vises derimot til at for å oppnå synergiene av kommunikasjon, er dette avhengige av at man har benyttet ulike typer kommunikasjon til ulik tid (Ford & Ford, 2008). Det vises derimot til at kommunikasjonen som forekommer i hverdagssamtalen, kan betraktes som den mest effektive (Ford & Ford, 2010). Dette hvor det er i den daglige samtalen som ledere og ansatte har seg imellom som vil predikere viktigheten, hvor visjonen og endringens muligheter blir belyst. I tillegg vil man i disse samtalene også avdekke eventuelle konflikter eller misnøye mot endringen, hvor man kan adressere dette på et tidlig tidspunkt (Ford & Ford, 2008).

2.4.3 Involvering og opplæring

I likhet med kommunikasjon, trekkes involvering frem som en av grunnpilarene for en god endringsprosess (Lewis, Schmisser, Stephens, & Weir, 2006). Litteraturen peker her på at involvering av deltakere underveis i endringsprosessen vil minimere motstand og øke tilfredsheten av endringen, samt styrke oppfatningen av at de opprettholder en kontroll (Lewis & Russ, 2012; Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonco, 2004; Bordia, Hobman, Jones,

Gallois & Callan, 2004). I tillegg til å kommunisere tidlig og gi opplæring, vil det ha en positiv effekt mot motstand dersom man involverer de ansatte. Særlig de ansatte som fremstår som sterke motstandere. Dette gjennom at de får delta på utforming og implementeringen, hvor dette fører til at de føler et eierskap til prosessen (Kotter & Schlesinger, 2008). I tillegg til at medvirkning bidrar til tilfredshet rundt endringer, kan det i tillegg øke de ansattes forståelse for hvorfor endringen er nødvendig og viktig (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Gjennom å involvere de ansatte i utviklingen, kan en gi mening for den enkeltes arbeidshverdag, samt bygge en felles, positiv organisasjonskultur for virksomhetene i sin helhet (Næss, 2015).

French & Bell (1999) viser til at individene i organisasjoner de som gjør at organisasjonsutvikling- og endring er mulig. De trekker her frem at det er to sentrale antagelser når det gjelder individer og organisasjonsendringer. Den første er at de aller fleste individer ønsker å utvikle seg til å oppnå sitt potensiale, hvor French & Bell (1999) viser til at de fleste individer i en virksomhet vil ha en indre personlig driv mot personlig – og virksomhetens utvikling dersom de opplever sine omgivelser som støttende. Den andre antakelsen er at de fleste ønsker, og er i stand til, å bidra til å oppnå organisasjonsmål enn de fleste organisasjoner tillater. Dette hvor en kan utnytte store positive effekter dersom man innser verdien av de ansattes kunnskaper og kompetanse. Det er de ansatte som utfører arbeidet på operasjonelt nivå, og de besitter derfor også kunnskap om hvordan man bør gjøre det bedre. Disse to antakelsene innebærer derfor at man bør:

Ask, listen, support, challenge, encourage, risk taking, permit failure, remove obstacles and barriers, give autonomy, give responsibility, set high standards, and reward success (French & Bell, 1999, s. 67).

Litteraturen viser derav til at deltakelse og involvering av ansatte underveis i endringsprosessen tilfører en rekke positive synergier. Samtidig, viser Lewis & Russ (2012) til at deltakelse ikke er hverken enkelt eller uten fallgruver. De viser her til at det ikke foreligger en perfekt lineær sammenheng mellom høy deltakelse og høy tilfredshet. Deres studie predikterte derimot at lav brukerinvolvering medførte lav brukertilfredshet. Lewis & Russ (2012) trekker derfor frem at det blir sentralt å tilpasse mengden involvering, type involvering og tidspunktet for involveringen for å oppnå synergiene. Det er ulike måter en kan organisere involvering på, men hvor Lewis (2011) viser til at deltakelsen kan være direkte (enkeltpersoner representerer seg selv), indirekte (gjennom en representant for en gruppe), tvunget deltakelse (rolle foreskrevet representasjon en gruppe), frivillig deltakelse, formell- og uformell deltakelse.

I tillegg til å ta stilling til hvilken form for medvirkning som skal inkludere, må en også identifisere hvem i virksomheten er det som inkluderes. Lewis & Russ (2012) viser til at en i denne utvelgelsen også tar stilling til hvem sine meninger er det som er av betydning. Litteraturen trekker frem at det er en rekke synergier som kommer gjennom involvering av ansatte. Samtidig, er dette ikke entydig med at alle ansatte har et behov for å være deltakende. For å oppnå synergiene fra involvering og deltakelse, må en også sørge for at en evner å bruke innflytelsen til noe. Dette slik at ikke de ansatte opplever at de bruker ressurser på deltakelse som ikke blir hensyntatt (Lewis & Russ, 2012)

Tidspunktet for deltakelsen, samt hvor ofte, vil også ha innflytelse for hvordan deltakelsen mottas og hvilke resultater det medfører for endringsprosessen (Lewis, 2011). Weisbord (2006) viser her til at en fallgrube i henhold til involvering og deltakelse i implementeringsprosessen kan være at ledelsen ikke evner å følge opp. Dette hvor en gir de ansatte oppgaver og roller, men hvor de blir overlatt til seg selv uten klarhet i hvilke målsetninger som er satt og at de har fått tilstrekkelig opplæring. Å være støttende og forståelsesfull vil derav ha en positiv effekt. Dette kan inkludere økt tid til å lære seg et program/innovasjon og/eller gi kompensasjon i form av avspasering eller finansielle goder. Dette er derimot mest effektivt dersom det er frykt og angst knyttet til endringsprosjektene som er grunnen til motstand (Kotter & Schlesinger, 2008).

Klein og Knight (2005) viser også til at tilgjengelighet av økonomiske ressurser vil være av betydning. Dette gjennom at en implementeringsprosess krever ressurser i form av å tilby opplæring, gi kontinuerlig brukerstøtte, kommunikasjonsmidler, samt at en prioritering av implementeringen vil medføre at andre operasjonelle oppgaver må vike. Tilgjengeligheten av økonomiske ressurser regnes derav som en betydelig faktor for den overordnede kvaliteten av organisasjonens implementeringsplan, og derav også implementeringseffektiviteten (Klein, Conn & Sorra, 2001; Klein & Knight, 2005; Nord & Tucker, 1987).

Klein og Knight (2005) viser til at ledelsen spiller en kritisk rolle i implementeringsprosessen, hvor deres støtte til innovasjonen er en kritisk suksessfaktor. De viser til at fravær av en sterk, overbevisende og informativ ledelse, vil kunne medføre at de ansatte konkluderer med at implementeringen av innovasjonen er forbigående (Klein & Knight, 2005).

2.4 Oppsummering

Kapittelet har presentert det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for undersøkelser av hva som er suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand i implementeringsprosessen av QLM. Det er her belyst at implementering betraktes som en lineær prosess, hvor prosessen er betraktet ut ifra Fixsen et al. (2005) og Meyers et al. (2012) konseptuelle rammeverk og implementeringsfaser. Kapittelet har med utgangspunkt i dette belyst ulike årsaker til motstand, samt hvilke strategier som trekkes frem som hensiktsmessig for å motvirke disse. Her Kotters (2012) åtte steg som bør inkluderes for vellykkede endringsprosesser er presentert. Kotter (2012), Meyers et al. (2012) og Fixsen et al. (2005) belyser derav det overordnede teoretiske rammeverket for hva som bør inkluderes i implementeringsprosessen, hvor de elementer som betraktes som relevante i henhold til reduksjon av motstand er trukket frem. Videre har kapittelet presentert fire implementeringsdrivere for å redusere motstand mot implementeringsprosessen, hvor forankring, kommunikasjon, involvering og opplæring er valgt ut med henhold til den stegvis-deduktive-induktive tilnærmingen oppgaven har til teori. Disse implementeringsdriverne er derfor presentert, da dette blir nødvendig for den deduktive analysen hvor dette blir sett opp mot dataresultatet i kapittel 4.

3. Metode

Kapittelet presenterer de metodologiske og metodiske valgene som er tatt gjennom forskningsprosessen. Hensikten med kapittelet er derav å redegjøre for alle valg og vurderinger som er gjort, hvor den metodiske fremgangsmåten oppnår reliable og valide resultater for å svare på studiets overordnede problemstilling. Forskningsprosessen er utført i henhold til følgende steg, hvor forberedelsen er avdekket innledningsvis (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010):

- Forberedelse: innebærer temavalg, problemstilling, litteraturgjennomgang, formål og forskningsdesign.
- Datainnsamling: innebærer valg av metode, utvelgelse av informanter/respondenter, datainnsamling
- Dataanalyse: innebærer datareduksjon, analyse og tolkning, kvalitetssikring
- Rapportering

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

I forskningsarbeid anses det som nødvendig å redegjøre for studiens ontologiske og epistemologiske utgangspunkt, da dette vil legge føringer på hvordan man studerer vitenskapsteoretiske spørsmål. Det vitenskapsteoretiske ståstedet legger føringer og vil være av betydning for hva man søker informasjon om, samt hvordan man forstår informasjonen (Thagaard, 2009). På grunn av forskningens transparens, anses det som hensiktsmessig å redegjøre for det vitenskapsteoretiske ståstedet som forskningsprosessen er utarbeidet fra (Grenness, 1997).

Forskeren anses å ligge innenfor et hermeneutisk perspektiv med en sosialkonstruktivistisk forståelse av verden. Dette innebærer at vitenskap forstås som forståelsestenkning (Thurén, 2009), hvor man søker undersøkelsesfenomenets meningsperspektiv (Postholm, 2010). Kjernen innenfor sosialkonstruktivismen er at den sosiale virkeligheten blir konstruert i menneskers interaksjoner (Berger & Luckmann, 2000). Studiet regnes som innenfor sosialkonstruktivismen på bakgrunn av at problemstillingen søker svar på hva informantene opplever som nødvendige suksesskriterier for å redusere motstand mot implementering av QLM. Dette innebærer at forskeren søker å forhandle og beskrive informantenes virkelighet av dette, hvor forskerens forforståelse derav kan ha betydning for hvordan man tolker informantenes forståelse av

fenomenet. Sosialkonstruktivismen viser til at istedenfor å betrakte samfunnet som en objektiv størrelse, viser den til at vi forstår samfunnet på bakgrunn av ulike sosiale faktorer, hvor man kan ha ulike forståelser av samme fenomen (Tjora, 2010). Dette innebærer at studiets problemstilling presenterer forskerens fortolkninger av datamaterialet.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet presenterer hvordan problemstillingen skal undersøkes (Johannessen et al. 2010), og viser derav til retningslinjer som beskriver «*hva* undersøkelsen skal fokusere på, *hvem* som er aktuelle informanter, *hvor* undersøkelsen skal utføres, og *hvordan* den skal utføres» (Thagaard, 2009, s. 48).

Valg av forskningsdesign tas på bakgrunn av hva vet vi om kunnskapsområdet fra før av, samt hva er det studiet ønsker å søke svar på (Grenness, 1997). Innledningsvis ble det vist til at studiet søker svar på *hva* informantene opplever som suksesskriterier for å redusere menneskelig motstand mot implementering av QLM. Deskriptive design er hensiktsmessig å bruke når man undersøker egenskaper og man ønsker å forstå et atferdsmønster (Grenness, 1997). På bakgrunn av dette betraktes studien som tjenlig med et deskriptivt forskningsdesign.

Videre er casestudie valgt som forskningsdesign, en metode som er utbredt innenfor samfunnsvitenskapelig forskning (Kvale & Brinkmann, 2018). Casestudie regnes som en velegnet metode på bakgrunn av at studien ønsker å tilegne kunnskap om implementeringen av det prosessbaserte styringssystemet QLM, hvor casestudie har som formål å utvikle inngående kunnskap om det avgrensede fenomenet som undersøkes (Yin, 2018). Studiens avgrensede fenomen er implementering av det prosessbaserte styringssystemet QLM, hvor alle informanter viser til suksesskriterier knyttet til å redusere den menneskelige motstanden mot implementering av det gitte systemet.

3.2.2 Analyse av problemstillingen

Den overordnede problemstillingen som er satt for prosjektet forstås som uklar i grad av konkretisering, og derav som en eksplorerende problemstilling (Johannessen et al. 2010). Problemstillingen betraktes derfor som beskrivende og fortolkende ettersom den søker hva informantene opplever som kritiske suksesskriterier for å redusere den menneskelige motstanden mot implementering av QLM.

Innenfor forskningsmetoder er det generelt et hovedskille mellom naturvitenskapelig- og samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. Naturvitenskapelig forskning viser til «fenomener uten språk og evne til å forstå seg selv og sine omgivelser» (Johannessen et al. 2010, s. 30-31), og samfunnsvitenskapelig forskning «dreier seg om et mangfold av meninger og oppfatninger, som ikke er stabile, men stadig under endring» (Johannessen et al. 2010, s. 31). Ettersom undersøkelsesfeltet betraktes som en sosial virkelighet, anses det i denne sammenhengen tjenlig med en samfunnsvitenskapelig forskningsmetode seg som hensiktsmessig for å oppnå reliable og valide resultater av undersøkelsen (Johannessen et al. 2010).

3.2.2 Forskningsmetode

Det ble tidligere i kapittelet avdekket at problemstillingen regnes som å søke en sosial virkelighet, hvor det er benyttet en samfunnsvitenskapelig metode for å oppnå reliable, objektive og valide resultater av undersøkelsen (Johannessen et al. 2010). Studier innenfor endringsledelse og organisasjonsutvikling, avhengig av hva formålet er, kunne vært tjenlig med både kvalitative – og kvantitative forskningsmetoder (Wiig, 2008) hvor eksisterende litteratur vises til at kvantitative studier vektlegges i størst grad. Det vises derimot til at feltet med fordel bør undersøkes gjennom en kvalitativ tilnærming, ettersom de kvantitative metodene ikke nødvendigvis klarer å fange opp det nyansene og kompleksiteten som undersøkelser av endringsprosesser medfører. Studien betraktes derav som å undersøke en diffus virkelighet som bør undersøkes gjennom myke data, hvor forskningsmetoden fastsettes som kvalitativt (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2011).

3.3 Presentasjon av Case

Studien er skrevet i samarbeid med IT-selskapet Qualisoft som arbeider med leveranse av et prosessbasert styringssystem, QLM, samt å veilede innenfor Business Process Management (BPM), omtalt som prosessledelse. Qualisoft ble etablert i 1994 og opererer innenfor fagområdet virksomhetsmodellering, prosessarkitektur og modellbaserte systemer. Selskapets hovedleveranse er verktøyet QLM som fungerer som en kunnskapsbase for å presentere arbeidsprosesser på tvers av virksomheten. Dette innebærer at QLM benyttes blant annet til Risk Management, Compliance, avvik – og forbedringssystemet, virksomhetsarkitektur så vel som prosessorienterte kvalitetssystemer. Selskapet har 40 ansatte, hvor de bidrar til sine kunder både gjennom deltakelse i utviklingen av systemet, så vel som selve implementeringen av verktøyet ut i linjen.

Caset for forskningen er derav ikke enkeltbedriften Qualisoft, men hvordan man bør føre en implementeringsprosess av deres software QLM på tvers av ulike kunder som investerer i dette. Dette hvor implementeringsprosessen av QLM føres med fokus på reduksjon av menneskelig motstand slik at implementeringen gjennomføres effektivt og kundene oppnår de synergiene som systemet tilbyr.

3.3.1 QLM og prosessledelse

Studien fokuserer på implementering av det prosessbaserte styringsverktøyet QLM, hvor delkapittelet vil presentere hva QLM tilbyr, samt hva som betegnes som prosessledelse. Det kan være flere grunner til at bedrifter velger å innføre et system som QLM, hvor dette for eksempel kan være relatert til kvalitetsarbeid, innføring av beste praksis, eller at virksomheter er lovpålagte en kvalitetssikring (Iden, 2011). Utviklingen av antall virksomheter som har investert i et kvalitetssystem har hatt en markant utvikling, hvor Iden (2011) viser til at utviklingen kan blant annet begrunnes med at internasjonale institusjoner som ISO og EFQM argumenterer for at et kvalitetssystem er en nødvendighet for å oppnå kunders produkt – og tjeneststekvalitetskrav.

QLM har som hensikt å synliggjøre arbeidsprosesser, hvor man gjennom dette i tillegg kvalitetssikrer arbeidet. Dette gjennom å styre og ha kontroll over arbeidsprosessene, hvor systemet presenterer og beskriver arbeidsprosessene (Iden, 2011). Gjennom at QLM er et prosessbasert styringssystem, blir Qualisofts veiledning av prosessledelse sentralt.

3.4 Datainnsamlingsmetode

Kapittelet har frem til nå avdekket at forskningsdesignet som er valgt er deskriptivt, samt at studiet er en casestudie. Det er også vist til at forskningsmetoden er kvalitativ. Valget av datainnsamlingsmetode er valgt på bakgrunn av disse foregående valgene, hvor kvalitativt intervju er betraktet som passende datainnsamlingsmetode for å tilegne en forståelse av hva informantene regner som suksesskriterier for reduksjon av motstand i implementering av QLM.

3.3.1 Kvalitativt intervju

Gjennom et kvalitativt intervju søker man etter å forstå undersøkelsesfenomenet fra intervjupersonens side. Dette innebærer at intervjuet er en samtale med en struktur og et formål som bidrar til at samtalen går dypere enn den spontane meningsutvekslingen som en uformell samtale gir (Kvale & Birkmann, 2009). Det er tidligere avdekket av problemstillingen

undersøker et sosialt fenomen. Sosiale fenomener er ofte komplekse, hvor Johannessen et al (2010) betrakter kvalitative intervju som en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode. I tillegg viser Yin (2018) til at intervju er velegnet og ofte benyttet i casestudier. Dette ettersom man får frem kompleksiteten og nyansene av informantenes perspektiver (Johannessen et al. 2010).

Ved bruk av intervju som datainnsamlingsmetode, velger man mellom tre grader av strukturering; ustrukturert-, semistrukturert – og strukturert intervju Johannessen et al (2010). Valg av strukturering må ta utgangspunkt i studiets formål og problemstilling, hvor det i denne sammenhengen ble ansett som hensiktsmessig å benytte et semistrukturert intervju. Dette på bakgrunn av at studien har som formål å undersøke informantenes erfaringer og meninger om hva de opplever som suksesskriterier for å redusere motstand mot implementering av QLM. I denne sammenhengen anses det som nødvendig å ha en viss grad av strukturering gjennom at alle informantene får samme type spørsmål, men hvor det åpner opp for individuelle tilpasninger. Dette vil være hensiktsmessig ettersom studien er ute etter informantens egne perspektiver på hva som bør inkluderes i implementeringsprosessen, hvor man gjennom et semistrukturert intervju åpner opp for at informantene kan komme med interessante og vesentlige opplysninger som ellers kunne uteblitt (Olsson & Sørensen, 2003).

Det semistrukturerte intervjuet ble organisert ut fra en intervjuguide (Vedlegg 2. Intervjuguide.) som belyser fem overordnede tema som intervjuet skal inneholde, samt at det konstateres eventuelle oppfølgingsspørsmål som benyttes for å sikre at man tilegner seg ønsket informasjon. Gjennomføringen av intervjuet bar preg av en åpen og delvis formell samtale mellom studiens forfatter og informant vedrørende temaet, hvor intervjuguiden ikke ble benyttet som et spørreskjema, men hvor informanten i større grad ble oppfordret til å komme med utdypende informasjon (Johannessen et al. 2010).

Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden ble derav utarbeidet etter prinsippet semistrukturert intervju, hvor dette innebar at den fungerte som en overordnet guide av hva som kunne gjennomgås. I arbeidet med å utarbeide denne, ble det i første omgang identifisert de overordnede temaene som ble ansett som nødvendige for å tilnærme et svar på den overordnede problemstillingen (Johannessen et al. 2010), hvor det ble identifisert fem overordnede temaer. I henhold til Johannessen et al. (2010) ble intervjuguiden videre organisert ved at det først var en innledning, hvor forskeren og formålet med studien ble presentert og informantenes rettigheter. Videre gikk det over til

faktaspørsmål, hvor det ble stilt enkle faktaspørsmål som bidrar til å skape en relasjon mellom forsker og informant. Neste steg ble introduksjonsspørsmål, hvor spørsmålene ble rettet mot temaet som skal undersøkes, før man videre går over til nøkkelspørsmålene. Det er her hoveddelen av intervjuet ligger, hvor forskeren må sikre seg at man får den informasjonen som man trenger. Til slutt ble intervjuet rundet av med en avslutning, hvor informanten fikk mulighet til å stille spørsmål ved uklarheter, og komme med eventuelle kommentarer til studiets tema.

Spørsmålene ble videre utarbeidet etter temaene som var satt. I denne sammenhengen må det tas stilling til spørsmålsformuleringen, samt intervjuerens tilnærming. Problemstillingen betraktes som en beskrivende problemstilling, hvor spørsmålene derav er beskrivende spørsmål som knyttes til konkrete hendelser og/eller handlinger (Kvale & Brinkmann, 2009). Det semistrukturert intervjuet inneholdt derav en overordnet guide, men som ikke måtte gjennomgås slavisk, men hvor det er åpnet for at forskeren underveis i intervjuet benytte spørsmål som ble regnet som nødvendige for å få en datainnsamling som representerte informantenes virkelighet (Johannessen et al, 2010). Det ble i denne sammenhengen satt opp eventuelle oppfølgings-spørsmål som intervjueren kunne benytte for å sikre seg at man fikk dekkende kunnskap for studiens formål og hensikt.

Gjennomføring av intervjuet

I forkant av intervjuet mottok informanten informasjonsskriv av prosjektet (vedlegg 1) hvor formålet med studien og informantenes rettigheter ble presentert. Denne informasjonen ble i tillegg presentert muntlig til informantene i starten av intervjuet, slik at informantene kunne stille eventuelle spørsmål og sikre at informasjonen var mottatt og forstått. I tillegg ble intervjuguiden tilsendt informantene i forkant, slik at de hadde mulighet til å forberede seg til hva intervjuet ville omhandle som et bidrag til å skape trygghet.

Intervjuene ble gjennomført både ved fysiske møter, samt intervjuer gjennom Skype. Det var i utgangspunktet kun ønskelig med fysiske møter, ettersom dette bidrar i å skape en god intervjurelasjon, hvor man enklere kan tolke intervjusituasjonen gjennom kroppsspråk (Wiig, 2008). Det var dog ikke praktisk gjennomførbart å gjennomføre alle intervjuene fysisk, på bakgrunn av informantenes ulike geografiske lokasjoner. Gjennomføring gjennom video ble derav ansett som et hensiktsmessig alternativ (Kvale & Brinkmann, 2018). Det ble tatt lydopptak av intervjuet fra start til slutt, gjennom bruk av diktafon, som senere ble transkribert i sin helhet.

Tjora (2010) viser til at lydopptak er svært hensiktsmessig for at forskeren skal ha frie hender til å konsentrere seg om selve samtalen og ta eventuelle notater av oppfølgingsspørsmål om anses som passende. Alle intervjuene hadde en omtrentlig varighet på 60 minutter.

3.3.2 Utvalg

Utvalgsstørrelse

Johannessen et al. (2010) viser til at man i kvalitative studier ønsker å tilegne mye informasjon fra et begrenset antall informanter, hvor man i denne sammenhengen må ta stilling til antallet informantene som betraktes som nødvendig for å få et dekkende datagrunnlag. I utgangspunktet bør man bør gjennomføre intervjuer til man når et metningspunkt, hvor en ikke får frem ny informasjon. Dette innebærer at det ikke foreligger noen øvre eller nedre grense for utvalgsstørrelse, men hvor man her må ta stilling til ressurser som man har til rådighet (Kvale & Birkmann, 2009). På bakgrunn av studiets omfang – og tidsbegrensninger, ble det besluttet å intervju syv informanter i studien.

Utvalgsstrategi og rekruttering

På bakgrunn av studien er en kvalitativ studie, hvor man ønsker mye informasjon om undersøkelsesfenomenet, ble det ansett som hensiktsmessig med en strategisk utvelgelse av informantene. Dette innebærer at det er utvalgs-kriterier som ligger til grunn for hvilken målgruppe som anses vil tilføre nødvendig data til undersøkelsen, hvor informantene velges fra denne målgruppen. Dette medfører at utgangspunktet for utvalget vil være hensiktsmessighet, i motsetning til representativitet (Johannessen et al., 2010).

Det er ulike måter man innenfor strategiske utvalg kan velge ut informanter som regnes som å inneha hensiktsmessig informasjon om fenomenet som undersøkes. Man kan blant annet skille mellom man velger ut ifra homogen – eller heterogene grupper. Videre kan man velge kriteriebasert, hvor man har noen kriterier som aktuelle informanter må oppfylle. Man kan også velge teoribasert, hvor man velger ut informantene basert på teori, eller så er snøballmetoden ofte benyttet hvor man rekrutterer informanter gjennom at man benytter én nøkkelperson som videre oppgir andre kandidater som vil være av studiets interesse (Johannessen et al, 2010).

I arbeidet med å velge ut interessante informanter, ble det i første omgang satt en målgruppe av informanter som innebar erfaring med implementering av det prosessbaserte styringssystemet QLM. Det ble her anses som ønskelig å ha informanter fra både konsulentenes side, så vel som

mellomledere. Utvalget besto her av et geografisk heterogent område, hvor konsulentene var tilknyttet to ulike kontorlokasjoner, samt at mellomlederne tilhørte virksomheter med ulike geografiske lokasjoner. På bakgrunn av at studiet er skrevet i samarbeid med Qualisoft og undersøker hva som regnes som suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand mot implementering av QLM, ble det ansett som nødvendig å intervju et utvalg som hadde erfaring med dette. Deltakerne ved studiet er derav valgt ut fra Qualisoft sitt nettverk, hvor deres HR-konsulent var hjelpelig med kontaktinformasjon til både aktuelle konsulenter og mellomledere. Studiens forfatter sendte deretter ut informasjon om prosjektet og forespørsel om deltakelse til de aktuelle kandidatene. Blant mellomlederne som HR-konsulent regnet som aktuelle, ble det benyttet snøballmetoden, hvor de aktuelle mellomlederne tipset videre om andre kollegier hos dem som ville bidra positivt i studien. Utvalgsstrategien resulterte i at det ble intervjuet tre konsulenter fra Qualisoft, samt fire mellomledere fra virksomheter som har kjøpt QLM og gjennomført implementeringsprosessen.

3.4 Dataanalyse

Studier som benytter seg av intervju som datainnsamlingsmetode, innebærer et stort datasett som må reduseres og analyseres strukturelt slik at man henter essensen i datagrunnlaget. I dette arbeidet må man ta stilling til hvordan resultatene skal fremstilles, hvor man kan skille mellom personsentrerte og tematiske tilnærminger (Thagaard, 2009). Med utgangspunkt i studiets formål, er tematisk tilnærming ansett som hensiktsmessig hvor man da har temaene i fokus. Dette innebærer at man sammenlikner informasjonen som informantene gir innenfor gitte temaer. Det blir derimot sentralt at man tross tematisering av materialet ivaretar det helhetlige perspektivet gjennomgående i analysearbeidet. Dette hvor man må sikre at tekstutdragene fra transskripsjonen ikke løsrives fra sin opprinnelige kontekst, men hvor informantenes betraktninger sammenliknes ut fra den sammenhengen som utdraget er hentet fra (Thagaard, 2009).

Hermeneutikken som vitenskapssyn viser til at man fortolker kunnskapen som informanten gir. Dette innebærer at studiens forfatter vil i analysearbeidet finne seg i et fortolkningsrom, hvor man forhandler det informantene uttrykker. I henhold til studiets problemstilling vil dette innebære at man kan ikke si at studien konkret *vet* hva informantene opplever som suksesskriterier, men hvor studien analyserer og drøfter ut fra forfatterens tolkninger av det informantene forteller.

Med utgangspunkt i en temabasert tilnærming, hvor man tar sikte på å utvikle en forståelse av informantene perspektiver og erfaringer (Braun & Clarke, 2006) ble dataanalysen organisert ved hjelp av koding og kategorisering. Det ble her videre ble tatt utgangspunkt i Tjoras (2017) analysemodell «stegvis-deduktiv-induktiv modell» (SDI-modell). Dette innebærer at tilnærmingen til datagrunnlaget var induktivt fra data mot teori, og videre deduktivt med å kontrollere det teoretiske mot empirien. I praksis medførte dette at materialet gikk fra å være rådata til å bli sorteringsbaserte koder, hvor datamaterialet ble organisert i kategorier (Tjora, 2017). Analysen starter derav med å undersøke datamaterialet med følgende spørsmål i bakhånd: Hva er det mest interessante her? Hva er fremtredende tendenser som informantene viser til? (Tjora, 2017).

Tilnærmingen som SDI-modellen viser til, fører til at man undersøker et noe ukjent fagområde, hvor materialet blir analysert før det kobles opp mot teori. Dette innebærer at det tas utgangspunkt i hva datamaterialet faktisk forteller, og ikke hva forskeren ønsker eller forventer at det skal fortelle ut fra et teoretisk perspektiv. SDI-modellen ble derfor benyttet som utgangspunkt for analysen, slik at analysen resulterte i en systematisk fremstilling av kategorier som narrativer som representerer essensen i datamaterialet (Tjora, 2017).

I arbeidet med å identifisere kategoriene, ble det i første omgang benyttet koder som allerede eksisterte i datamaterialet. Dette hvor hvert intervju ble analysert i sin helhet, hvor det ble satt et representativt kodeord som representerte essensen av et avsnitt og/eller setning. Når dette arbeidet var utført i alle intervjuene, var resultatet et omfattende antall kodeord. Datamaterialet besto derav av et kodesett i tillegg til transkripsjonene, hvor man fikk en temasortert teori (Tjora, 2017).

Videre startet arbeidet med å kategoriser kodene som ble ansett som relevante for problemstillingen. Dette medførte at det er problemstillingen, og ikke empirien, som bestemmer hva som er relevant å inkludere videre i studien, og hvilke av kodene som betraktes som utenfor studiets hovedområde. Prosessen med kategoriseringen resulterte i totalt seks kategorier, hvor disse dannet utgangspunktet for organiseringen av presentasjonen av resultatet. Tabell 1. Utdrag fra identifisering av sorteringsbasert kode illustrerer et utdrag av hvordan kodegruppene ble utarbeidet i analysearbeidet, hvor de sorteringsbaserte kodene representerer de generelle kategoriene av hva informantene forteller.

Tabell 1. Utdrag fra identifisering av sorteringsbasert kode

Sitat fra transkriberingen	Sorteringsbasert kode
I startfasen er det viktigste å få ledelsen med. Trenger forankring på toppnivå.	Forankring
Det kan ikke være slik at man sitter isolert og designer, eller utvikler innhold. Til syvende og sist da så risikerer du da at du får ansatte som kanskje ikke kjenner seg igjen i innhold eller arbeidsprosesser. Dersom avstand mellom teori og hva som skjer i praksis for stor, så er det veldig lite sannsynlig at man kommer til å bruke systemet eller jobbe i tråd med de prosessene man har. Da opplever jo sluttbrukerne at systemet ikke er til å stole på, fordi det gir ikke en god nok representasjon av virkeligheten eller måten de jobber på.	Involvering

I kapittel 4 blir resultatene fra dataanalysen presentert, i tillegg til drøftet opp mot presentert teorigrunnlag. Braun & Clarke (2006) viser til at man med fordel for å øke undersøkelsens transparenz bør inkludere sitater fra transkriberingen. Kapittel 4 vil derav inkludere sitater fra datamaterialet. Utvalget består av både konsulenter og mellomledere, hvor sitatene vil bli bemerket med K (for konsulenter) og M (for mellomledere). Dette for å skille mellom hva mellomledere og konsulenter trekker frem som fremtredende suksesskriterier, men hvor formålet med undersøkelsen ikke er å sammenlikne og belyse forskjellene mellom de to perspektivene. Forskjellene vil derfor kun bli kommentert der det anses som hensiktsmessig, men hvor dette ikke vil være av undersøkelsens hovedinteresse.

3.5 Etske refleksjoner, reliabilitet og validitet

I undersøkelser er det sentralt at man vurderer og reflekterer rundt de etiske aspektene i henhold til utførelsen av studien. Underveis i forskningsprosessen tar man en rekke valg og metodiske betraktninger både i forkant, underveis og i ettertid av prosessen. Dette delkapittelet tar derfor for seg en diskusjon rundt kvaliteten og legitimitet av gjennomførelsen av forskningsprosessen, hvor det i denne sammenhengen tas utgangspunkt i begrepene validitet og reliabilitet.

3.5.1 Etske refleksjoner

I gjennomføring av en forskningsprosess behandler man ofte opplysninger som kan være identifiserbar, hvor man må ta hensyn til forskningsetiske prinsipper og standarder. Forskningsmetoden som ble benyttet, kvalitativt intervju, innebar behandling av personvernsopplysninger, hvor prosjektet derav i tråd med Personopplysningsloven (2000) bør være meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). Godkjenningen av prosjektet er vedlagt (Vedlegg 3. Godkjenning fra NSD). De etiske retningslinjene viser i tillegg til at alle

informanter må samtykke sin deltakelse til studiet, hvor informantene ble tilsendt en samtykkeerklæring i forkant av intervjuet. Her fikk informantene informasjon om sine rettigheter til å eventuelt avbryte sin deltakelse (Vedlegg 1). Informasjonsskrivet ble gjennomgått sammen med informantene i forkant av intervjuet. I tillegg ble informantene tilsendt intervjuguiden (Vedlegg 2) i forkant av intervjuet, slik at de kunne forberede seg til intervjuet.

Anonymitet og konfidensialitet er viktig blir ivaretatt gjennom forskningsprosessen. I kvalitative studier er utvalgsstørrelsen som oftest mindre enn i kvantitative studier, hvor risikoen for å kunne identifisere informantene derav øker (Kvale & Birkmann, 2018). For å etterstrebe opprettholdelsen av informantenes anonymitet, ble intervjuene lagret med kodeord hvor informantens navn ikke inkluderes i transkripsjonen eller lagringsnavnet. Intervjuene ble transkribert i sin helhet, hvor alle former for personopplysninger eller andre opplysninger som kunne spores tilbake til informantens ble anonymisert. Lydopptakene ble videre slettet så rask transkriberingen var fullført.

3.5.2 Validitet

Validiteten viser til om undersøkelsen faktisk har mål det som skal måles (Ringdal, 2018). I henhold til dette blir validitetsspørsmålet et spørsmål om datainnsamlingen som er lagt til grunn er i stand til å besvare problemstillingen. Innenfor kvalitative data snakket vi da om begrepsvaliditet som dreier seg om hvorvidt det er samsvar med det generelle fenomenet og datainnsamlingen som er gjort (Johannessen et al. 2010).

I henhold til prosjektets validitet, skiller man mellom indre og ytre validitet. Indre validitet dreier seg utvalget kan regnes som representativt for den populasjonen den tar sikte på å forklare, mens ytre validitet viser til om dataresultatet kan overføres i tid og rom (Johannessen et al. 2010). utfordringer knyttet til den indre validiteten vil først og fremst være rettet mot at utvalget er begrenset til kun syv informanter, herunder tre konsulenter og fire mellomledere. Dette kan medføre at utvalget ikke nødvendigvis er representativt for populasjonen, hvor undersøkelsen ikke nødvendigvis kan sies å generalisere til hva som regnes som suksesskriterier for å redusere menneskelig motstand mot implementering av QLM. På bakgrunn av studiets begrensede tidsaspekt og omfang ble det derimot besluttet at antallet informanter var dekkende. I tillegg ble det forsøkt å styrke den indre validiteten gjennom at det ble inkludert både konsulentenes perspektiv og mellomlederens perspektiv, hvor mellomlederne ble plukket fra fire

ulike virksomheter, slik at fire ulike virksomheters erfaringer fra implementering av systemet ble inkludert.

Innenfor den sosialkonstruktivistiske vitenskapsforståelsen viser man til at man som forsker fortolker og beskriver informantenes virkelighet rundt fenomenet som studeres (Johannessen et al. 2010). Dette innebærer at forskerens forforståelse kan ha betydning for hvordan man tolker informantenes forståelse av fenomenet. Forskerens forforståelse kan derav ha påvirket studiets validitet på bakgrunn av min teoretiske tilnærming gjennom masterstudiet Endringsledelse, samt mine personlige betraktninger til hva som bør regnes som kritiske suksessfaktorer for reduksjon av menneskelig motstand i implementeringsprosessen. I tillegg har studiets forfatter inngått et arbeidsforhold hos bedriften som studien skrives i samarbeid med, selv om arbeidsforholdet ikke trer i kraft for etter studiet er fullført. Dette kan likevel ha lagt føringer for hvordan forfatteren forstår innholdet av det informantene forteller. For å styrke validiteten, ville det vært hensiktsmessig å benytte supplerende metoder for innsamlingen. Dette blant annet hvor en spørreundersøkelse kunne blitt gjennomført for å sørge for at dataanalysen av intervjuene medførte riktighet. På bakgrunn av omfang og ressurser tilgjengelig, ble dette derimot ikke gjennomførbart.

3.3.2 Reliabilitet

Hvordan datagrunnlaget er samlet inn og bearbeidet viser til dataens reliabilitet, hvor studiets reliabilitet først og fremst er knyttet til selve intervjuet. Studiets reliabilitet kan styrkes gjennom at informantene får beskrivelser av konteksten og fremgangsmåten som benyttes for hele forskningsprosessen (Johannessen et al. 2010). Dette ble sikret gjennom at informantene ble tilsendt informasjonsskriv om studiet, samt at informantene ble tilsendt transkriberingen av rådataene før databehandlingen startet. Dette for å sikre kvaliteten av at innholdet fra transkriberingen representerer virkeligheten, hvor informantene fikk mulighet til å lese gjennom transkriberingen, kommentere eventuelle bemerkninger de ikke opplever representerer virkelighet, samt gi bemerkninger på eventuelle setninger de ønsket skulle strykes fra transkriberingen.

Intervjusituasjonen bør ikke kunne påvirkes av ytre forhold, hvor man bør skape en trygg atmosfære for intervjusituasjonen (Olsson & Sørensen, 2003). Dette ble ivaretatt gjennom at informantene selv fikk bestemme hvordan de ønsket å løse intervjuet i form av sted så langt det

praktisk lot seg gjennomføre. Intervjuene, både de over Skype og fysisk møte, ble derimot gjennomført med kun informant og intervjuer til stede.

3.4 Oppsummering

Kapittelet har gjort rede for de metodologiske og metodiske valgene som er tatt underveis i forskningsprosessen. Studiet er betraktes som innenfor sosialkonstruktivismen, hvor det er et semistrukturert kvalitativt intervju som er valgt som datainnsamlingsmetode. Dette med et strategisk utvalgt på totalt 7 informanter, herunder 3 konsulenter og 4 mellomledere. Analysen av datamaterialet er videre tatt utgangspunkt i en stegvis-deduktiv-induktiv-modell, hvor det er identifisert sorteringsbaserte koder som benyttes videre for å presentere resultatet av analysearbeidet. Avslutningsvis er studiets etiske betraktninger, validitet og reliabilitet gjort rede for.

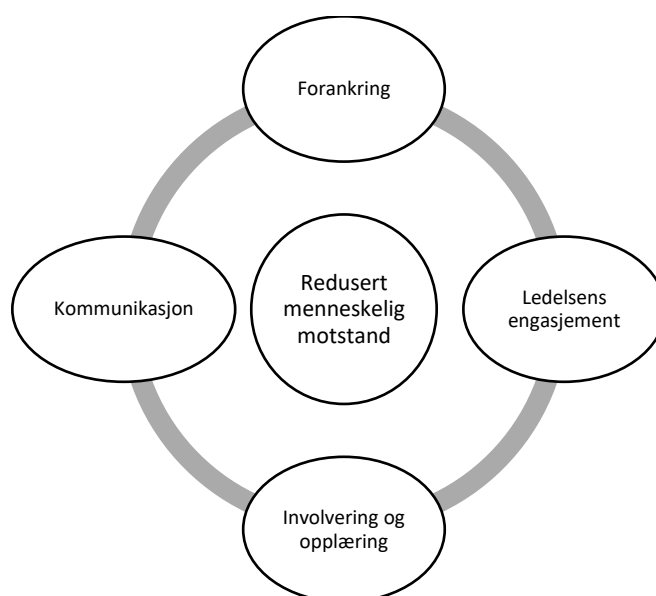
4. Suksesskriterier for å redusere menneskelig motstand mot implementering av QLM

Formålet med studien er å undersøke hvordan man kan redusere menneskelig motstand mot implementeringsprosessen av det prosessbaserte styringssystemet QLM, dette gjennom hva informantene opplever som de fire mest kritiske suksessfaktorene. Kapitlet presenterer en sammenstilling av datamaterialet fra intervjuene som er redusert og analysert i henhold til kapittel 3 som indikerer et svar på studiens forskningsspørsmål:

Hva oppleves som de fire mest fremtredende suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand i implementeringsprosessen av QLM?

De respektive resultatene vil i tillegg bli sett i sammenheng med litteraturen som er presentert i kapittel 2. Kapitlet presenterer derav dataresultatet i tillegg til diskusjonen opp mot presentert teori.

I henhold til forskningsspørsmålet vil kapitlet presentere de fire suksesskriteriene som er fremtredende i datamaterialet for å redusere menneskelig motstand i implementeringsprosessen. Figuren illustrerer de fem fremtredende tendensene som datanalysen viser til at informantene opplever som viktige suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand i implementeringsprosessen av QLM:



Figur 6. Fremstilling av det overordnede resultatet av dataanalysen.

Tendensene omtales av informantene som gjensidig avhengige, hvor de påvirker hverandre i stor grad. Resultater som identifiseres innenfor de ulike kategoriene vil derav være noe overlappende.

4.1 Forankring

Manglende forståelse for hvorfor endringen skal skje omtales som en hovedfaktor til hvorfor man opplever menneskelig motstand underveis i implementeringsprosessen (Kotter & Schlesinger, 2008). Dette gjennom at ansatte motsetter seg det som er ukjent (Dent & Goldberg, 1999). Fixsen et al. (2005) viser i sitt konseptuelle rammeverk til at en må identifisere selve innholdet av intervensjonen, hvor en her i henhold til figur 2 understreket viktigheten av at disse kjernekomponentene er både tydelige og allmenn kjente i virksomheten for at implementeringen skal lykkes. Kotter (2012) viser til viktigheten av forankringsarbeidet ved at å *Skape kriseforståelse* betraktes som det første steget i hans «åttestegsmodell» (se figur 4) her han omtaler at dette innebærer å informere alle ledd i organisasjonen slik at det foreligger en konsensus om behovet for endringen. Viktigheten av å skape en forståelse av hvorfor endringen skal finne sted er noe som gjenspeiler seg i datamaterialet, her informantene er sammenstilte i sin vektlegging av at implementeringsprosjektet bør forankres. Forankringen nevnes av alle som en sentral faktor som bør arbeides med i startfasen av implementeringsprosessen. Resultatene identifiserer i denne sammenhengen at informantene omtaler at dette arbeidet inkluderer både (1) forankring hos toppledelsen og (2) forankring til de ansatte. Dette indikerer at de innehar en forståelse av at forankring som «commitment» i den forstand at det handler om å skape et handlingsmønster i virksomheten som er proaktivt for det gitte målet som er satt (Meyer & Herscovitch, 2001).

(1) Forankring i toppledelsen

Litteraturen viser til at ledelsen har en sentral og viktig rolle i en implementeringsprosess, hvor det blir vesentlig at man tar stilling til hvilken rolle en ledelse skal ha, og hvordan de skal være synlige underveis i prosessen (Angelis et al. 2011; Boyer & Sovilla, 2003; Forrester, 1995). Dersom ledelsen skal bidra positivt inn i implementeringsprosessen, blir det sentralt at arbeidet forankres hos ledelsen (Achanga et al, 2006; Somers & Nelson, 2001). Dataanalysen viser til at mellomlederne og konsulentene enes i viktigheten av vektlegging av forankring hos toppledelsen, og uttrykker at forankring i toppledelsen er noe de vier mye tid til i startfasen av et

implementeringsprosjekt. Dette er noe samtlige trekker frem når de skal uttrykke hva de vektlegger i en startfase av prosjektet, hvor det blant annet nevnes at:

Det er å få ledelsen med. Det er å få de som sitter oppe i lederteamet på topp med på hva vi skal gjøre og viktigheten av det (M3).

Vi starter med forankring i ledergruppen (M4)

I startfasen er det viktigste å få ledelsen med. Trenger forankring på toppnivå (M1).

Informantenes vektlegging av forankring hos toppledelsen, kan ses i lys av at de arbeider i tråd med Kotter (2012) hvor det å skape kriseforståelse anses som det første leddet i prosessen. Samtidig vises det til at de forstår ledelsens rolle som en sentral faktor som bør vektlegges for å oppnå de øvrige suksesskriteriene (Iden & Langeland, 2010).

Konsulentene viser i tillegg til at i sitt arbeid blir forankring i toppledelsen sentralt i arbeidet med å redusere motstanden, ettersom de opplever at dette bidrar til at endringsprosjektet blir mer prioritert, samt at det gjør kommunikasjonen av endringsprosjektet ut i linjen enklere. Konsulentene viser blant annet til at de, som ekstern aktør, benytter den interne ledelsen til å kommunisere endringsbehovet videre ut i linjen, hvor det derav vil være sentralt at prosjektet er godt forankret i slik at de kan kommunisere viktigheten videre:

Det sprer seg raskere om det kommer fra ledelsen enn om jeg som konsulent sier det. Vi får derfor ofte ledelsen til å predikere viktigheten (K1).

Det vises videre til at en forutsetning for å oppnå dette, er at ledelsen er enige om prosjektbegrunnelsen og prosjektmålene som skal kommuniseres, slik at ledergruppen fremstår som en solid enhet som kommuniserer det samme. En kan derfor se at resultatene samsvarer med Fixsen et al. (2005) og Meyers et al. (2012) til at det er avgjørende at en har identifisert målsetningen med prosjektet, samt hvilke forventninger en har. Dette innebærer at kjernekomponentene for hva endringen betyr og innebærer må være gjennomgående forstått før man går videre i implementeringsprosessen (Fixsen et al. 2005). Meyers et al. (2012) uttrykker dette gjennom å vise til at man i den første fasen *initiering* tar stilling til vurderingskriterier som omhandler behov og ressursfordeling, vurdering av kapasiteten, samt etablerer et støttende organisasjonsklima. Dette arbeidet vil være sentralt for den videre utviklingen i implementeringsprosessen, hvor Kotter (2012) viser til at en sentral fallgrube er når ledelsen ikke evner å skape en felles guide for endringsprosjektet, samt å kommunisere viktigheten av endringen videre. Forankringen i ledelsen, og engasjementet der fra vil derav være en

forutsetning for at ledelsesdriverne skal bidra til en effektiv implementeringsprosess, hvor motstand reduseres (Blase et al. 2012)..

Videre trekker konsulentene frem at forankring i toppledelsen er viktig ettersom det vil være en stor fordel at prosjektmandatet sitter så høyt oppe som mulig. Dette dersom de underveis i prosjektet møter på motstand blant de ansatte, kan de løfte det opp til ledelsen, som kan bistå i arbeidet gjennom å vie tid og ressurser for å adressere motstanden tidlig. Dette kommer blant annet frem når konsulentene omtaler at de kan møte motstand underveis i implementeringsprosessen på bakgrunn av uenighet internt i hvordan dette skal arbeides med eller utvikles:

Da er det veldig lurt at ledergruppen er styringsgruppen og at prosjekteier er administrerende direktør. For da har du muligheten til å eskalere det så høyt som det går an. (...) Så da er det viktig å ha et rigg (implementeringsrigg) som gjør at du kan eskalere såpass høyt som du trenger (K1).

Informantene begrunner forankring i toppledelsen som sentralt i henhold til reduksjon av motstand, ut ifra at de anser toppledelsen til å ha påvirkningsmulighet til å kommunisere behovet for endringen ut til de de øvrige ansatte. Kotter (2012) viser til at i arbeidet med å etablere en endringskoalisjon må en tenke over om de som skal drive endringen videre har nok troverdighet i virksomheten. Dette hvor tillitt blir en sentral faktor, hvor det vises til at dersom toppledelsen skal evne å kommunisere behovet for endringen videre med en positiv effekt på reduksjon av motstanden, må de ha nok troverdighet og tillitt fra de ansatte. Resultatene viser i denne sammenhengen til at informantene anser det som positivt for forankringen og prosjektet forøvrig om prosjektmandatet står høyt oppe i virksomheten, hvor det betraktes som ønskelig at administrerende direktør er prosjekteier. Dette ettersom administrerende direktør ofte har et overordnet tillitsforhold til de andre ansatte, og myndighet til å beslutte nødvendige tiltak mot eventuell motstand som kan oppstå underveis. Dette hvor misnøye eller konflikter kan håndteres raskt, og man unngår at misnøyen sprer seg og motstanden øker.

I tillegg trekker konsulentene frem at de opplever ofte at ledergruppen har en manglende forståelse av hva implementeringsprosess krever. Dette hvor det ikke foreligger en god nok forståelse av hvor mye tid og ressurser prosessen tar. Forankringen i ledelsen innebærer derav også å sikre at alle har samme forståelse av omfanget av prosessen. Dette for å forhindre at en senere i løpet godkjenner et system som ikke er ferdigutviklet. Det kan dermed tyde på at konsulentene har en opplevelse av at virksomheter ikke bruker nok ressurser til å etablere en implementeringsplan, hvor de ikke setter seg nok inn i å skape en struktur for selve

implementeringen. Dette innebærer at det ikke benyttes tilstrekkelig med tid for å sikre at de første stegene som Meyers et al. (2012), Kotter (2012) og Fixsen et al. (2005) viser til blir vektlagt i tilstrekkelig grad før man går videre. Meyers et al. (2012) viser blant annet til at man i forkant av selve implementeringsprosessen må ha en klar og oversiktlig plan for hva som skal skje og når, samt hvem som skal utføre de ulike oppgavene. I tillegg til at det blir sentralt at man sikrer at alle har samme forståelse og et realistisk bilde av endringsprosjektet.

Vektleggingen av å sørge for at endringen har forankring hos ledelsen, samt at de innehar et realistisk bilde av selve implementeringsprosessen og hva den krever av tid og ressurser vektlegges også av mellomlederne. De viser her blant annet til at et prosjekt ble særdeles forsinket på bakgrunn av at det ble satt urealistiske tidsfrister, hvor dette medførte at prosesser som ikke var ferdigutviklet ble publisert. Mellomlederen viser her til at de investerte i stor grad forankring både hos toppledelsen og de ansatte i startfasen, men ettersom de ikke hadde en realistisk implementeringsplan mistet de ansatte troverdigheten og tillitten til systemet. Dette medførte derav til at det gode forankringsarbeidet som var lagt i grunn falt bort.

En kan dermed se at både mellomlederne og konsulentene vektlegger forankring i toppledelsen i henhold til reduksjon av menneskelig motstand, på bakgrunn av en forståelse av at det er toppledelsen som besitter både en påvirkningsmakt, gjennom kommunikasjon ned gjennom linjen, og beslutningsmakt, i henhold til ressursbruk:

Å få alle med, det er en kjempeutfordring å få alle ansatte med seg, og da begynner det på topp. Lederne må si at dette er viktig, og det nytter ikke bare at de sier det, det at vi har hatt fokus på at de må vise at det er viktig (M3).

Prosjektet må ha forankring i toppledelsen. Den må helst være involvert, men i hvert fall engasjert. Dersom prosjektet er oppstått lengre ned i organisasjonen kan man måtte kjempe mer for aksept, ressurser og forståelse for at dette viktig (M2).

Kotter (2012) viser i sitt andre steg at det blir sentralt å etablere en sterk endringskoalisjon. I dette arbeidet viser han til at denne bør bestå av både mellomledere og toppledelsen, som skal sørge for at endringsprosjektet har en positiv fremgang. En kan dermed forstå resultatene dit hen at informantene viser til at i arbeidet med å skape en endringskoalisjon, handler det om å forankre arbeidet hos de som skal lede prosjektet videre. I tillegg viser de til i henhold til reduksjon av menneskelig motstand at det i denne sammenhengen blir vesentlig at den endringskoalisjonen som blir valgt består av både toppledelsen, samt mellomledere som videre delegerer ansvaret ned over linjen. I dette arbeidet blir det derimot essensielt at man har satt en felles visjon for prosjektet, prosjektmål og delmål som man jobber mot, men også at man sikrer

at alle har en samme forståelse for dette. Dette representerer derav arbeidet som fase 1 og 2 som Meyers et al. (2012) trekker frem blir sentralt for å motvirke motstanden gjennom å forankre prosjektet. Dette hvor forankringsarbeidet handler i stor grad om forberedelsene som ligger til grunn før selve implementeringen regnes som startet. Dette er en av utfordringene som konsulentene viser til. Dette hvor de uttrykker at de ofte opplever at ledelsen hos kundene ikke har en tilstrekkelig forståelse av hvor tidlig implementeringsprosessen starter, og viktigheten av at disse før-stegene blir prioritert. Dette belyses også av Kotter (2012), hvor det vises til viktigheten av at man både skal skape kriseforståelse, samt at man enes om visjonen og strategien for prosjektet. For at man skal kunne gå videre i prosessen, hvor man skal benytte ledelsens rolle proaktivt og positivt for å redusere motstanden fra øvrige ansatte, blir det sentralt at man forsikrer seg om at endringskoalisjonen og ledergruppen er enige om hva visjonen og strategien som skal forankres videre er.

En av konsekvensene av at man ikke prioriterer og forstår viktigheten av de tidlige stadiene i implementeringsprosessen, er manglende ressurser som er tilgjengelig underveis i implementeringsprosessen. Konsulentene viser her til at de opplever det som en utfordring at ledelsen kun kommuniserer gjennom ord at det er viktig, men at det faller litt ut i det operasjonelle. Dette kan forklares med konsulentenes inntrykk av at ledergruppene ikke nødvendigvis har tilegnet seg en god nok forståelse av hva en implementeringsprosess krever av tid og ressurser:

Ledelsen har vært flinke til å si at det er viktig, vært ute på Townhall og sakt at det er viktig at folk deltar i prosjektet og bidrar. Men, jeg er litt usikker når det kommer til det operasjonelle. Det er litt sånn følelsen av at nå snakker vi litt om styringssystem, og etterpå så snakker vi om hva vi faktisk jobber med. Så det er litt ... man er flinkere til å si det enn å kanskje gjøre ting (M1).

Resultatene indikerer at informantene opplever likegyldighet som en utfordring de ofte møter i implementeringsprosessen. For å sørge for at likegyldigheten ikke tar overhånd og at prosjektet derav «dør litt hen», vises det igjen til at forankring til ledelsen blir sentralt:

(...) det er de (ledelsen) som må si til sine ... altså, si og vise at dette er viktig. At dette er noe som må prioriteres. Og da betyr det at ... det nytter ikke bare å si at dette må prioriteres, også når vi står og skal velge mellom det og det si at dette kan vente. Det er jo det som er litt utfordringen med at denne endringen og arbeidet med endringer i prosesser og styringssystem og sånn, det kommer alltid som nr. 2 etter det operasjonelle (...) man må likevel prioritere det og bruke tid på det. Det er jo det som gjør at man gir en operasjonell fremgang (M3).

Som sitatet viser til, uttrykkes det i tillegg til forankring at dette handler i stor grad om prioritering av ressurser. Dette vil kommenteres ytterligere i kapittel 4.4.

Resultatene viser til at både mellomlederne og konsulentene uttrykker at de vier mye tid til forankring i toppledelsen, ettersom de anser dette som en verdifull investering gjennom implementeringsprosessen. Dette blant annet gjennom at man motvirker likegyldighet som resultatene trekker frem som en hindring de ofte møter på. Resultatene er derav sammenfallende med Herscovitch (1999) som uttrykker at forankringen skal bidra til å gi en forståelse for endringsprosjektet, og derav også motivere til å prioritere endringsarbeidet. Slik som sitatet over viser til, er det derimot sentralt at forankringen bidrar til at man ikke bare forstår at prosjektet er viktig, men det må gjenspeile seg i handlinger. Slik som nevnt tidligere så handler dette om at en god forankring innebærer en forståelse av hva en implementeringsprosess innebærer, og derav også avsette tid og ressurser til at dette blir prioritert.

(2) Forankring til de ansatte

Selv om forankring hos ledelsen omtales som en sentral faktor for å redusere motstand i implementeringsprosessen, viser resultatene til at informantene enes om at prosjektet også må være forankret hos de øvrige ansatte. Forankring av endringsprosjektet for å fremme de ansattes motivasjon til å prioritere endringsarbeidet omtales i litteraturen som avgjørende i implementeringsprosessen (Kotter & Schlesinger, 2008; Kotter J. P., 2012; Klein & Knight, 2005). Stensaker & Haueng (2016) viser videre til at man i implementeringsarbeid må prioritere forankring blant de ansatte i virksomheten. Dette ettersom de ansatte besitter verdifull kompetanse i det operasjonelle, og vil derav kunne bidra i utformingen av selve endringsprosjektet.

Informantenes vektlegging av forankring hos de ansatte begrunnes med at dette betraktes som verdifull investering dersom de opplever at dette bidrar til reduksjon av motstand senere i prosessen. Resultatene indikerer dermed til at informantene forstår motstandsbegrepet i lys av litteraturen, hvor en forstår motstand som at individer motsetter seg det som er ukjent og ikke nødvendigvis endringen i seg selv (Dent & Goldberg, 1999; Spector, 2010). Gjennom å vektlegge forankringen, ser en dermed at informantene ser verdien av å kommunisere målsetningene med prosjektet, hvor de ansatte skal forstå hensikten med prosjektet, og herunder egenverdien det vil ha for den enkelte:

Forankre endringsarbeidet innebærer å sende ut budskapet tidlig nok. Folk må anerkjenne at det er behov for endring, men også få en forutsigbarhet til hva denne endringen innebærer (K2).

Vi jobber med å skape forståelse for at det er nødvendig å få implementert et prosessbasert styringssystem (M6).

God forankring, det å forklare nytte. Det å gjøre nytten veldig tydelig for alle som blir påvirket (M4)

Slik som sitatene indikerer, uttrykker informantene at forankring hos de ansatte handler om å gi de tilstrekkelig informasjon om prosjektet tidlig. Dette begrunner de med at investering i en god forankring i startfasen av prosjektet kan bidra til at en ikke opplever hindringer senere som følge av at de ansatte eller ledergruppen ikke forstår hvorfor det skal prioriteres. Dette samsvarer både med Kotter (2012), Fixsen et al. (2005) og Meyers et al. (2012) sine rammeverk og implementeringsfaser. Forankringen hos de ansatte vil derav innebærer at de får innsikt i hva prosjektet innebærer, hvor en her må kommunisere visjonen tydelig slik at de ansatte får et bilde av hvorfor de skal vie tid til å etterstrebe endringen (Kotter, 2012).

Slik kapitlet har presentert, viser resultatet av dataanalysen til at både mellomlederne og konsulentene enes om verdien av at de ansatte inkluderes og forstår behovet for endringen. Dette begrunnes med at dette vil bidra til at de får både eierskap og forståelse for hvorfor endringen skal skje, hvor man innehar en motivasjon for at systemet skal bli implementert. Innledningsvis til studien ble det vist til at hensikten med implementering av den planlagte endringen som investering i QLM medfører, er at systemet inkluderes i de ansattes arbeidshverdag. Det ble her vist til at dersom man ikke evnet å inkludere verktøyet i ønsket grad, anses dette som en implementeringssvikt (Klein & Sorra, 1996). Resultatene viser derav til at det kan tyde på at informantene anser forankring av endringsprosjektet som en god indikator for de ansattes motivasjon for å tilegne seg kunnskaper og kompetanse for å inkludere systemet i sin arbeidshverdag, og derav unngå implementeringssvikt.

Funnene fra dataanalysen viser derav til at forankring betraktes som viktig både for ledergruppen og hos de ansatte, men samtidig kan en se at bildet er større enn dette. Kotter (2012) trekker frem at selv om selve forankringsarbeidet er godt i den forstand at det er tydelig for de ansatte hva som er målet og visjonen for prosjektet, kan det likevel dukke opp faktorer som hemmer prosessen. Dette knyttes blant annet til ressursfordeling og etablering av en klar struktur for implementeringsprosessen, med realistiske målsetninger og ressurstildeling. Han viser her til at dersom de ansatte ikke har strukturer som fronter prioritering av endringsarbeid,

samt at de mangler informasjonssystemer eller andre verktøy til å tilegnes seg den nødvendige kompetansen. Dette medfører at de ansatte kan ha en god forståelse og ønske om å bidra i endringen, med de øvrige strukturene gjør det ikke mulig.

I arbeidet med å skape forankring hos både ledergruppen og de ansatte blir kommunikasjon vektlagt (informantenes kommunikasjonsstrategier vil utdypes i kapittel 4.2.). I henhold til forankringsarbeidet, enes informantene om at det er sentralt at nytteverdien for den enkelte ansatte blir synliggjort. Dette gjennom at man tilpasser kommunikasjonen slik at man tilegner seg en forståelse av hvorfor det vil lønne seg for den enkelte å arbeide prosessbasert. Videre viser de til at dette oppnås gjennom å tilpasse kommunikasjonen til hvem man snakker med. Dette hvor man i informasjonsgivningen har i startfasen et ulikt fokus etter om man kommuniserer med ledergruppen eller sluttbrukerne, hvor man setter søkelys på personlige gevinster ved prosjektet:

Særlig viktig at folk får et innblikk i hva betyr denne endringen for meg, og hvordan påvirker denne endringen meg og min arbeidshverdag? (K2).

Viktig at man forstår «What is in it for me?». Se hvordan dette kan gjøre min hverdag bedre. For man kan jo si at for bedriften så blir dette bedre, men for den enkelte så vil jo det være viktig, men til syvende og sist så handler det jo om å få en til å forstå hva som fra dag til dag betyr for den enkelte mer enn for vårt selskap. Man må ha fokus på hvorfor dette er bra for deg. (M3)

En kan derav se en sammenstilling mellom resultatene og litteraturen, hvor Kotter & Schlesinger (2008) viser til at motstand mot endringer ofte fremkommer av en tilnærming av «one-size-fits-all». Gjennom denne vektleggingen kan en forså at informantene vektlegger de ansattes forankring gjennom en form for affektiv forpliktelse, hvor de forplikter seg til endringen på bakgrunn av at de anser at den vil medføre fordeler for dem selv (Meyer & Herscovitch, 2001). Samtidig, ser vi også at forankring hos de ansatte handler i stor grad om at de skal oppleve eierskap til implementeringsprosessen, hvor forankringsarbeidet handler i stor grad om at de ansatte får tilstrekkelig informasjon tidlig nok om hva som skal skje. Dette hvor forankringen skal bidra til reduksjon av motstand i den forstand at de ansatte skal oppleve eierskap og tillitt til prosessen. I denne forstand, kan vi dermed se at også en normativ forpliktelse vektlegges (Meyer & Herscovitch, 2001).

4.2 Kommunikasjon

Ut fra informantenes perspektiv er kommunikasjon et suksesskriterie som er svært sentralt gjennomgående i implementeringsprosessen for å redusere motstanden. Kotter (2012)

underbygger dette ved at han viser til at en god og klar visjon vil ikke være suksessfull dersom man ikke evner å kommunisere visjonen effektivt. Vakola & Nikolauo (2005) fremhever også at en effektiv kommunikasjon som tilpasses og rettes konkret til de ansattes behov og opplevelser, vil være positivt for å redusere opplevelse av stress, frykt og usikkerhet. Informantene viser til at kommunikasjon benyttes som et virkemiddel mot motstand som oppstår på bakgrunn av uvitenhet og manglende forståelse. I tillegg trekkes kommunikasjon frem som et viktig element for at de øvrige suksesskriteriene skal oppnås, hvor dette blir særdeles sentralt i arbeidet med å skape forankring både hos de ansatte og toppledelsen.

(...) fellesnevner på tvers av endringsprosjekter er god nok kommunikasjon (...) (K2)

Vært mye fokus på kommunikasjon til de ansatte gjennom de fleste kanaler (M4)

Slik sitatene indikerer, vektlegger informantene kommunikasjon som vesentlig for at øvrige suksesskriterier skal oppnås, og som et grunnleggende verktøy som må være på plass. Kommunikasjonens rolle i implementeringen som informantene viser til, indikerer at de ser verdien av kommunikasjon som Schwalbe (2000) viser til. Det uttrykkes derimot at kommunikasjon og informasjon om prosjektet blir sentrale virkemidler som benyttes for at man skal tilegne seg en forståelse av hvorfor man skal vie tid og ressurser til prosjektet:

Fra et arbeidsatakerperspektiv så er man jo at des tidligere man kan få informasjon, og føle at man er en del av prosessen, des mer positiv blir man også ovenfor både systemet og på en måte endringen i sin helhet (...) så det handler om at man må bygge opp en tillit til prosessen, at folk føler seg ivaretatt og sett (K2).

Slik sitatet viser til, uttrykker informantene at å kommunisere vil bidra til å redusere motstanden gjennom at de ansatte får informasjon tidlig om hva som skal skje og hvorfor. Dette henger derav tett sammen med forankringsarbeidet som ble avdekket i foregående kapittel. De viser her til at å gi informasjon tidlig vil være vesentlig for å etablere tillitt hos de ansatte, noe som vil bidra positivt i henhold til det videre arbeidet i implementeringsprosessen. Dersom de ansatte opplever at man har tillitt og blir sett, vil også motivasjonen til å akseptere og bidra til at QLM blir implementert øke.

Vakola & Nikolauo (2005) viser videre i sin studie til at en bør benytte kommunikasjon som et verktøy for at de ansatte skal føle en sosial tilhørighet og identifisere seg med bedriften. Dette hvor informasjonsflyten vil bidra til et positivt arbeidsmiljø. Dette er derimot ikke noe som trekkes frem av informantenes side, hvor kommunikasjon i større grad rettes til forankring av selve endringsprosjektet. Samtidig ser vi at gjennom vektleggingen av forankring blant de

ansatte, så ønsker de at de ansatte skal tilegne seg tilstrekkelig informasjon slik at de ønsker å vie tid til prosjektet. Dette kan indikere at de ønsker å kommunisere på bakgrunn av å skape tilhørighet. Samtidig, vektlegges en affektiv tilhørighet (Meyer & Herscovitch, 2001) i stor grad med fokus på personlig nytteverdi, hvor det er blir et mer individualistisk preg over prosjektet, snarere enn å styrke relasjoner blant ansatte. Dette selv om man ser at en normativ tilhørighet (Meyer & Herscovitch, 2001) også kommer til uttrykk gjennom fokus på de ansattes tillitt og eierskap til implementeringsprosessen. I denne sammenhengen kan man derav argumentere for at man ønsker å kommunisere og bidra til en sosial tilhørighet. Dette hvor kommunikasjonen skal bidra til at man enes i et felleskap om at man er positiv og jobber proaktivt for at QLM skal implementeres og inkluderes i arbeidshverdagen.

Informantene enes derav i sin uttrykkelse på at kommunikasjon blir vesentlig i arbeidet med å redusere menneskelig motstand mot implementeringsprosessen av QLM. I denne sammenhengen, kan man ut fra dataanalysen identifisere noen underkategorier som illustrerer hva informantene vektlegger innenfor kommunikasjon: (1) Proaktiv kommunikasjon, (2) tilpasset kommunikasjon, (3) kontinuerlig kommunikasjon og (4) bruk av nøkkelpersoner. Dette belyses som gjensidig avhengige underkategorier, som må inkluderes i sammenheng for at kommunikasjonen skal bidra til reduksjon av motstand i implementeringsprosessen. Dette er derav elementer som inngår i utarbeidelse av en kommunikasjonsplan, noe som anses som en nødvendighet av alle informantene at prosjektet har:

En kommunikasjonsplan det må vi ha, det er kjempeviktig (M4)

Informantenes tilnærming til kommunikasjon samsvarer derav i stor grad med det Schwalbe (2000) viste til, hvor de utarbeider en strukturell plan for hvordan de skal organisere kommunikasjonen underveis i implementeringsprosessen.

(1) Proaktiv kommunikasjon

Konsulentene og mellomlederne er sammenstilte når de viser til at det er vesentlig at man har en proaktiv håndtering av informasjon. I dette vektlegges det at man er i forkant med å gi informasjon om prosjektet og hva som skal skje. Konsulentene vektlegger at kommunikasjon bør finne sted allerede tidlig i implementeringsprosessen:

Begynner å kommunisere mye tidligere enn du starter og implementere. (K1)

Vi ønsker jo gjerne å starte å gi informasjon nesten i begynnelsen av prosjektet. (M1)

Videre viser de til at kommunikasjon i startfasen av et prosjekt handler om å gi informasjon om endringsprosjektet og hva som skal skje. Dette indikerer at resultatene er sammenfallende med litteraturen, hvor det vises til at en god og planlagt informasjonsflyt vil øke de ansattes tillit og motivasjon på bakgrunn av at de har tid til å forberede seg på det som skal skje (Jimmieson, Terry, & Callan, 2004). Kommunikasjon henger derav tett sammen med forankringsarbeidet av prosjektet, hvor det anses som sentralt at de ansatte tilegnes informasjon om hva som skal skje og hvorfor. Konsulentene trekker frem at det er viktig at de ansatte har fått informasjon før selve implementeringen finner sted:

Når vi får godkjenning (av prosjektforslaget) og begynner å gå rundt i virksomheten og snakke med folk, da må det ha blitt gitt noe informasjon på forhånd» (K1).

Det er litt veien til implementering, fordi du begynner jo underveis i prosjektet å gi informasjon om at det kommer en endring. Jo nærmere endringen, jo mer informasjon gir du (K3)

En kan også se at informantene vektlegger en proaktiv kommunikasjon gjennom at de utarbeider en kommunikasjonsplan. Her inkluderes: hvem er interessentene/brukergruppene, hvilket behov har de for introduksjon og opplæring, hvem skal informeres når, av hvem og gjennom hvilken kanal. Dette medfører at de setter kommunikasjonen i et system, hvor den blir pålitelig og kontinuerlig for de ansatte.

(2) Tilpasset kommunikasjon

I henhold til at kommunikasjon skal bidra til reduksjon av menneskelig motstand, viser informantene til viktigheten av at kommunikasjonen tilpasses virksomhetens ulike nivå og behov. Dette henger tett sammen med forankringsarbeidet, hvor det bør kommuniseres prosjektets nytteverdi for den enkelte (Meyer & Herscovitch, 2001; Kotter & Schlesinger, 2008). Mellomlederne og konsulentene enes om at dette blir et viktig ledd i forankringen og det videre arbeidet. Informantenes vektlegging av personlige gevinster som endringen medfører, underbygges av en studie utført av Lau & Woodman (1995), som viste til at de ansatte i stor grad ønsket å forstå hvordan implementeringen av endringen ville påvirke den enkelte. Dette henger derav tett sammen med at man i forankringsarbeidet bør vektlegge og kommunisere nytteverdien prosjektet vil ha for den enkelte, som ble presentert i kapittel 4.1.

Schwalbe (2000) viste til viktigheten av at man undersøkte de ulike individenes behov for kommunikasjon, samt hvilke kommunikasjonskanaler som ble foretrukket av den enkelte. Dette er en viktig forberedelse for utarbeidelsen av kommunikasjonsplanen. Denne forberedelsen

viser ikke informantene til eksplisitt, men hvor de omtaler at de i startfasen av selve implementeringsprosessen kartlegger bedriftens prosessmodenhet. Resultatene på denne vil igjen indikere på hvilket nivå de bør legge kommunikasjonen, da denne analysen gir en indikasjon på hva av det QLM tilbyr er det virksomheter forstår i dag, og dernest i hvor stor grad de enkelte behøver informasjon.

I tillegg til å kartlegge de ansattes kommunikasjonsbehov, viser funnene fra dataanalysen til at det benyttes ulike kommunikasjonskanaler underveis i prosessen. Her trekkes ulike kanaler frem, hvor det veksler både med skriftlige e-post og nyhetsbrev, i tillegg til noe ansikt-til-ansikt møter og informasjonsvideoer fra ledelsen. Schwalbe (2000) underbygger dette gjennom å vise til at man bør inkludere muntlig kommunikasjon med fysisk oppmøte, da dette vil bidra til økt tillitt, som vil være positiv i henhold til implementeringsprosessen. Det uttrykkes videre av informantene at det i hovedsak er en fordel å benytte de ulike kommunikasjonsstrategiene som de ansatte kjenner til fra før, slik at kommunikasjonen er lett tilgjengelig. Dette vil være positivt i den forstand at det krever ikke noe ekstra fra den ansatte å oppsøke informasjonen:

Prøver som et minimum å gi informasjon der kunden har sin informasjon, om det er intranett eller på teams og så videre (K1).

Schwalbe (2000) viser til at i en kommunikasjonsplan er det vesentlig at man inkluderer kommunikasjonselementer som innebærer både lytting, snakking og skrivning. I datagrunnlaget viser informantene i størst grad til at de benytter seg av skriftlige kommunikasjonskanaler. Dette hvor kommunikasjonen i stor grad presenteres gjennom nyhetsbrev, Townhalls, informasjon gjennom Teams og andre digitale plattformer. Schwalbe (2000) viser til at å benytte seg av allerede eksisterende plattformer kan være både praktisk og tidsbesparende. Samtidig trekker hun frem at en her ikke må ta det for gitt at de eksisterende plattformene treffer alle, og en bør likevel undersøke hvilke preferanser de ulike har og variere kommunikasjonsformen. Samtidig, viser informantene til at de anser verdien av noe muntlig kommunikasjon. Dette hvor de gjerne benytter video av administrerende direktør eller andre i toppledelsen som predikerer viktigheten. Konsulentene viser også til at de, som den eksterne parten, ofte deltar på ulike avdelingsmøter hvor de holder en kort oppdatering av hvordan prosjektet ligger an. Dette som et virkemiddel for å gjøre seg selv og prosjektet synlig og tilgjengelig til å svare på eventuelle spørsmål og tilbakemeldinger som de ansatte har.

Dataresultatet indikerer derav at informantene vektlegger i størst grad skriftlig kommunikasjon, i noen grad muntlig kommunikasjon, hvor det hovedsakelig er konsulentene som impliserer dette. Videre nevnes ikke å lytte som en kommunikasjonsstrategi som vektlegges. Samtidig, viser informantene til at de ser verdien av at de ansatte involverer seg gjennom å gi tilbakemeldinger og sende inn forbedringsforslag. Responsen de har på de ansattes involvering i prosjektet kan derav regnes som at de lytter.

(3) Kontinuerlig kommunikasjon

Informantene enes om at kommunikasjon er ikke noe som kun gis i startfasen av prosjektet, men hvor det blir sentralt at det gis kontinuerlig gjennom prosjektet. Dette er sammenfallende med en forståelse av at det er ikke nok å kun kommunisere i startfasen av prosjektet, men hvor man legger opp en kommunikasjonsplan som vektlegger og anerkjenner at de ansatte er i en dynamisk prosess sammen med endringen, hvor behov vil informasjonsbehovet vil endres gjennomgående (Gover & Duxbury, 2018)

Viktig å gi løpende informasjon om prosjektet underveis. Status og fremdrift (K1).

Viktig med kontinuerlig kommunikasjon, oppdatering av status. Det er jo viktig at man faktisk vet hvordan man jobber med det, hvor man har hindringer og hvor man ser utfordringer. Der er jo det som er ... holde organisasjonen kontinuerlig informert (M3)

Resultatene indikerer derav at informantene er sammenfallende med Kotter (2012), hvor det trekkes frem viktigheten av at visjonen av prosjektet kontinuerlig trekkes frem gjennomgående i prosessen. Samtidig uttrykkes det at man ønsker at det kommuniseres kontinuerlig om styringssystemet i hverdagssamtalen, hvor man derav ønsker å inkludere kommunikasjon om prosjektet i den daglige samtalen. Det vises her til at man derfor ønsker å synliggjøre prosjektet gjennom å blant annet lage kryssord hvor resultatet har noe med styringssystemet å gjøre som legges rundt på kaffebord og andre steder hvor den daglige samtalen finner sted. Dette samsvarer i stor grad med Ford & Ford (2008) som viste til at det er i den daglige hverdagssamtalen man benytter kommunikasjon for å fremsnakke prosjektet, og dernest redusere motstand mot prosessen på bakgrunn av uvitenhet.

(4) Bruk av nøkkelpersoner

I tillegg til å være bevisste på hvor ofte og hvordan man kommuniserer, viser resultatene også til at informantene er bevisste på hvem som kommuniserer. I arbeidet med å skape forankring

hos de ansatte i virksomheten, uttrykker flere av informantene, at de benytter ulike strategier for dette. Dette blant annet gjennom å benytte ledergruppen til å predikere viktigheten:

En del av kommunikasjonsplanen er jo ofte en video med administrerende direktør, videoer med prosjekteiere, videoer med prosesseiere (...) som forteller på vide at «nå har vi startet med dette arbeidet, vi gjør det for slik og slik, det vil skape slik og slik». Så det er ofte vi som skriver manuset, men at noen som kjenner de sier det da (K1).

Dette er sammenfallende med litteraturens vektlegging av at kommunikasjon bør være ledelsens ansvar under implementeringsprosessen (Ford & Ford, 2008). Konsulentene enes i om at det i dette arbeidet er hensiktsmessig å identifisere og benytte nøkkelpersoner blant de ansatte som bistår i å fremsnakke prosjektet. Dette begrunnes med at fremsnakkere vil bistå i å skape en kultur som er positiv til endringen:

Vi bruker å identifisere noen nøkkelpersoner eller ambassadører for systemet som vi lærer opp, slik at de kan og være sånn «go-to-guys» (K3)
Noen bjellesauer i bedriften er jo også essensielt da. Typiske folk som kan dra andre med seg (K2)

Dette kommenteres ikke i like stor grad blant mellomlederne, noe som kan indikere at de ikke ser verdien av dette i like stor grad, og at de i større omfang fokuserer på at ledelsen kommuniserer og predikerer viktigheten.

Resultatenes vektlegging av å benytte nøkkelpersoner illustrerer at informantene anser verdien av å identifisere såkalte endringsagenter som Kotter (2012) viser til. Dette hvor endringsagentene blir valgt som bidragsyttere i endringskoalisjonen, hvor Kotter (2012) trekker frem at det er hensiktsmessig at de som skal kommunisere og dra prosjektet videre har tillitt og troverdighet blant de ansatte.

4.4 Involvering

Tett knyttet sammen med kommunikasjon og forankring av endringsprosjektet, vises det til at involvering av de ansatte blir sentralt for en god endringsprosess (Lewis, Schmisser, Stephens, & Weir, 2006). Dette uttrykkes også blant informantene, hvor de er samstemte i viktigheten av at det bør vektlegges involvering gjennomgående i implementeringsprosessen for å redusere motstand, slik at implementeringen skal lykkes. Dette kommer blant annet til uttrykk når informantene får spørsmål om hva de mener det de viktigste suksesskriteriene for reduksjon av menneskelig motstand. Her nevner 4 av 7 involvering direkte, hvor de øvrige 3 informantene trekker frem involvering i andre deler av intervjuet.

Det er involvering, fullt og helt (K3)
Kommunikasjon, medvirkning og opplæring (K2)
Involvering av medarbeidere (M2)
Involvering og eierskap (M4)

Involvering er derav noe som vektlegges høyt hos alle informantene. Dette begrunnes med at involvering av alle ledd i virksomheten er et effektivt virkemiddel mot motstand i prosessen som forårsakes på bakgrunn av likegyldighet og at de ansatte opplever at endringen påtvinges. Litteraturen peker på at motstand mot endringsprosesser er som oftest relatert til at de ansatte føler de mister kontroll, hvor involvering kan bidra til at de ansatte føler de har et eierskap til prosessen (Bordia et al, 2004; Bordia et al. 2004; Dent & Goldberg, 1999; Lewis & Russ, 2012). Lewis & Russ (2012) viste til at for å oppnå dette, er det sentralt å tilpasse mengden, type og tidspunktet for involveringen. Resultatet illustrerer at informantene viser til et tosille i hvordan involvering gjennomføres i praksis, hvor en kan se tiltak som fører til (1) direkte involvering og (2) indirekte involvering.

(1) Direkte involvering

Informantene viser til direkte involvering gjennom at de ansatte er med i selve utformingen av arbeidsprosessene som skal inkluderes i systemet. Dette begrunnes med at det er de ansatte som besitter kunnskapen om hva prosessene er og bør være, hvor det er viktig at systemet som utvikles representerer virkeligheten. Dette ettersom det vil bidra til tillitt til systemet, som vil være viktig for at de ansatte skal ønske å benytte seg av QLM:

Det kan ikke være slik at man sitter isolert og designer, eller utvikler innhold. Til syvende og sist da så risikerer du da at du får ansatte som kanskje ikke kjenner seg igjen i innhold eller arbeidsprosesser. Dersom avstand mellom teori og hva som skjer i praksis for stor, så er det veldig lite sannsynlig at man kommer til å bruke systemet eller jobbe i tråd med de prosessene man har. Da opplever jo sluttbrukerne at systemet ikke er til å stole på, fordi det gir ikke en god nok representasjon av virkeligheten eller måten de jobber på (K2)

Slik sitatet viser til, blir derav troverdighet og tillitt til systemet sentralt. Som diskutert i foregående delkapittel, henger dette tett sammen med forankringsarbeidet som ligger til grunn, hvor tillitten til systemet og at det representerer virkeligheten blir sentralt for at forankringen skal være vellykket. For å oppnå at prosessene i systemene representerer virkeligheten, viser informantene til at det være av stor fordel å benytte de som besitter den operasjonelle kompetansen, de ansatte. Dette henger sammen med French & Bell (1999) viser til at det er

nettopp de ansatte som har kompetansen og kunnskapen på det operasjonelle nivået, hvor det er sentralt at man ser verdien av at dette blir inkludert.

For å utnytte verdien av de ansattes kompetanse, samt å involvere de ansatte slik at de opplever tillitt og eierskap til systemet, viser resultatene til at den direkte involveringen løses på ulike måter. Dette hvor de viser til brukertesting, samt at de ansatte har mulighet til å sende inn forbedringsforslag til systemet. Dette både før, underveis og etter selve implementeringen. Før implementeringen vises det til at de ansatte bør kunne bidra i planleggingen av prosjektet. Underveis oppfordres det til involvering i design av prosessene, samt at de involveres gjennom opplæring. Etter implementeringen anses som ferdig, vises det til at de ansatte bør inkluderes gjennom å kunne melde avvik og sende inn forbedringsforslag. Dette vil bidra til å holde systemet levende, og hvor tillitten til prosessene som systemet viser til består. Samtidig, uttrykkes det at de positive synergiene av dette fordrer at det er et godt etablert system til å behandle disse forbedringstiltakene. Dette slik at de ansatte opplever at de blir tatt på alvor, og at deres stemme blir hørt. Dersom dette ikke blir fulgt opp, kan dette virke mot sin hensikt som igjen kan gå ut over forankringsarbeidet som er lagt til grunn. Dette underbygges av Weisbord (2006) gjennom at dersom de ansatte opplever at deres forslag og ressursbruk ikke blir hensyntatt, mister hensikten med involveringen kraft, og involveringen kan virke mot sin hensikt og i større grad bidra til frustrasjon.

(2) Indirekte involvering

Ut fra informantenes perspektiv viser de til at det hverken er lønnsomt eller gjennomførbart at alle ansatte er direkte involvert i prosjektet. De uttrykker derfor at det vektlegges en indirekte involvering, hvor involvering organiseres slik at alle opplever at de er representert:

Alle sluttbrukerne er nok ikke delaktige, men de blir representert. Man har brukertesting, noe blir sendt på høring, men vi har ikke alltid mulighet til å involvere alle sluttbrukerne (...) men vi velger gjerne ut representanter for de (...) og det handler mye om det, og velge de riktige personene til å være med (...) velger gjerne da noen som er litt den leder stjernen som kan fremsnakke prosjektet og arbeidet underveis, og kan si litt som at det kommer til å bli bra og så videre. Da har du kommet langt på vei. Så de blir representert, men alle blir ikke direkte involvert, da kommer vi jo aldri i mål (K1).

Den indirekte involveringen går derav ut på at det er ansatte som er direkte involvert som representerer en større gruppe. Lewis & Russ (2012) uttrykker derimot at når en utvelger hvem som skal involveres direkte, tar en også stilling til hvem sine meninger som er av betydning.

Konsulentene på sin side nevner ikke eksplisitt hvordan denne indirekte involveringen organiseres, men hvor mellomlederne viser til at de ofte bruker avdelingsledere, verneombud eller tillitsvalgte i denne utvelgelsen. Dette valget kan indikere at de benytter de som de ansatte har mest sannsynlig et troverdig og tillitsfullt forhold til, og innehar en rolle som gjør at de har innsikt i de øvrige ansattes tanker og opplevelser av arbeidsforholdene. Informantenes bevissthet rundt hvem man velger ut til å representere de øvrige ansatte i prosessen, samsvarer med Kotter (2012) som uttrykker viktigheten av å etablere en sterk endringskoallisjon som innehar tillitt. I tillegg samsvarer dette med Meyers et al. (2012) som viser i punkt 11 (se figur 4) til at man velger noen endringsagenter som videre bistår de øvrige ansatte gjennom teknisk assistanse og veiledning.

Bakgrunnen for hvorfor involvering og medvirkning trekkes frem som en suksessfaktor for reduksjon mot menneskelig motstand, er ut fra informantenes perspektiv begrunnet med at dette skaper eierskap til prosessene. Dette medfører igjen at prosessene blir mer etterlevbare hvor systemet prioriteres av sluttbrukerne:

Involvering av de ansatte er kanskje noe av det aller viktigste, for jeg tenker at til syvende og sist er det jo de ansatte som besitter egentlig førsthåndskunnskap. Og den kompetansen de besitter, det er veldig dumt om den ikke blir benyttet, for den kompetansen og erfaringen de har er en enorm ressurs. Og slik jeg ser det, så er det et vesentlig kriterium for å skape et velfungerende styringssystem (K2)

Funnene viser til at i organiseringen av involveringen uttrykker både mellomlederne og konsulentene viktigheten av at dette settes i system. Involveringen bør derav organiseres i implementeringsplanen, slik at involveringen blir prioritert. Bakgrunnen for at involvering og medvirkning vektlegges, begrunnes med at dette skaper eierskap og derav også motivasjon for at endringen skal gjennomføres, hvor motstanden derav vil reduseres. Dette i tillegg til at en får tatt i bruk kompetansen som de ansatte besitter i det operasjonelle nivået som vil gjøre systemet mer etterlevbart og øke tilliten til prosessene som inkluderes. Dette må derimot prioriteres, slik at de ansatte ikke opplever at involvering i prosjektet ikke er noe de må gjøre i tillegg til alle andre gjøremål. Da kan involveringen virke mot sin hensikt. En kan derav se at det går tilbake til ledelsen, hvor ledelsen må ikke kun kommunisere viktigheten av implementeringsprosjektet, men hvor de i tillegg må vise gjennom å gi tilstrekkelig med tid og organisere involveringen på det operasjonelle nivået.

Informantenes vektlegging av involvering av de ansatte som en suksessfaktor for å redusere motstand mot implementeringsprosessen, kan derimot diskuteres til om de motstrider i noen grad Kotter (2012) fremstilling av ledelsens ansvar i implementeringsprosessen. Dette gjennom at Kotters (2012) «åttestegsmodell» kan forstås som å hovedsakelig fokusere på en ovenfra-ned orientert tilnærming til endringsprosjekter. Dette gjennom at det i stor grad vises til at stegene uttrykker faktorer som ledelsen utfører, men hvor involveringen av de ansattes deltakelse ikke uttrykkes eksplisitt i stegene.

4.5 Opplæring

Opplæring er ikke en kritisk suksessfaktor som nevnes eksplisitt av informantene når de skal oppsummere hva som er kritiske suksessfaktorer i henhold til reduksjon av menneskelig motstand, men er samtidig et element som nevnes av alle gjennomgående når de omtaler implementeringsprosessen. Opplæring er derav noe som både konsulentene og mellomlederne anser det er svært nødvendig at det vies tid og rom for at motstanden reduseres og implementeringen lykkes.

Fixsen et al. (2005) viste til at kommunikasjonsforbindelsen viste til selve implementeringsfasen av implementeringsprosessen. Her uttrykker de derimot til at trening, veiledning og administrativ støtte er tre sentrale drivere som må ivaretas for at man skal nå destinasjonen (de ansatte). Trening og opplæring betraktes derav som viktige kompetansedrivere for at de ansatte skal tilegne seg endringen (Blase et al. 2012). Det er tidligere avdekket at informantene vektlegger å informere de ansatte om endringen, hvor personlig nytteverdi vektlegges. I implementering av et system som QLM fordrer, vil det derimot være vesentlig at de ansatte opplever at de tilegnes tilstrekkelig opplæring og kompetanse til å benytte systemet i sin arbeidshverdag. Dette ettersom målet med implementeringen er at de ansatte benytter systemet i sin arbeidshverdag, hvor opplæring og tilegnelse av kompetanse i systemet vil være en sentral faktor for å oppnå dette:

Det at man faktisk kan bruke systemet, at de forstår hvordan det fungerer og hvordan det er bygd opp er jo fundamentalt for at de faktisk kommer til å bruke det. Til syvende og sist, er det ingen som kommer til å bruke et system om de ikke har forutsetning til å vite hvordan de skal gjøre det (K2).

Kotter (2012) underbygger viktigheten av at de ansatte mottar opplæring. Dette hvor han trekker frem at selv om forankringen er god, det er etablert en sterk endringskoalisjon og visjonen og formålet med prosjektet blir kommunisert, kan man likevel oppleve hindringer/motstand. Dette

hvor han viser til at motstand mot endringsprosjekt kan oppstå på bakgrunn av «lack of needed skills undermines actions» (Kotter, 2012, s. 106). Opplæring uttrykkes også av Meyers et al. (2012), hvor tilegnelse av tilstrekkelig kompetanse vektlegges både i fasen *initiering* og i *pågående struktur* (se figur 4.). Innenfor første fase, *initiering*, vises det til i kriteriet 7 og 8 til at man allerede før selve gjennomførelsen av implementeringen bør kartlegge kompetansenivået til de ansatte i henhold til systemet som skal implementeres. Dette hvor man gjør en kartlegging av hva behovet for kompetanse er, slik at man vedlikeholder de ansattes kompetanse gjennom å gi opplæring på de nivåene som det anses som nødvendig. I tillegg vises det til at i selve gjennomføringen av implementeringen, *pågående struktur*, at det også her er sentralt at man gir de ansatte coaching, teknisk assistanse og veiledning.

Dataanalysen viser til at informantene enes om viktigheten av opplæring, hvor de i tillegg uttrykker at hvordan opplæringen skal gjennomføres utarbeides på bakgrunn av en prosessmodenhetsanalyse som gjøres i forkant av implementeringen. Her viser de til at analysen gir de indikasjoner på hvilket nivå, samt i hvilken grad det er nødvendig med tilegnelse av kompetanse. Dataanalysen viser her til at informantene vektlegger, på lik linje som i kommunikasjonskanaler og typer involvering, ulike måter å gi opplæring på. Det er derimot to fremtredende skiller på hva informantene uttrykker av opplæring, hvor de viser til opplæring i selve systemet (brukeropplæring) og opplæring om selve systemet (sluttbrukeropplæring).

Opplæring i selve systemet (brukeropplæring) anses som en nødvendighet av informantene. Dette hvor det er rettes mot manøvrering i systemet, hvor de ansatte forstår selve innholdet i systemet QLM, hvordan det fungerer og hvilken informasjon det gir. I tillegg anses det som nødvendig at de ansatte tilegner seg en kompetanse i å forstå hensikten med systemet. Dette bidrar til at de må forstå hva informasjonen systemet gir betyr:

Sluttbrukeropplæring (innebærer) hva er styringssystemet, hva skal det bidra til, hvordan skal du lese en arbeidsflyt, når ser du en prosess og hva betyr det egentlig. Når starter den, hvor slutter den, hvor går den videre. At de faktisk forstår innholdet (K1).

Det vises derimot til at det benyttes ulike opplæringsmateriell for at de ansatte skal motta opplæring, hvor de her bruker blant annet work-shops, e-læring og lærer opp superbrukere som igjen kan bistå med teknisk assistanse til andre ansatte.

4.6 Oppsummering

Kapittelet har presentert de fem mest fremtredende tematiske kategoriene som informantene trekker frem som suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand i implementeringsprosessen. Innholdet i kapittelet kan oppsummeres i følgende figur:

FORANKRING	KOMMUNIKASJON	INVOLVERING	OPPLÆRING
<ul style="list-style-type: none">• Skape forståelse for prosjektets viktighet• Enes om prosjekt mål• Ledelsens engasjement• Kommunisere nytteverdi	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikasjonsplan• Hvem, når og hvordan• Muntlig, skriftlig og lytte• Proaktiv kommunikasjon• Tilpasset kommunikasjon• Kontinuerlig kommunikasjon• Bruk av nøkkelpersoner	<ul style="list-style-type: none">• Handler om å skape eierskap• Utnytte de ansattes kompetanse• Direkte og indirekte involvering• Må prioriteres	<ul style="list-style-type: none">• Opplæring om systemet• Opplæring i systemet

Figur 7. Oppsummering av de fire fremtredende suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand i implementering av QLM.

5. Konklusjon og videre arbeid

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan man kan redusere menneskelig motstand i implementeringsprosessen av et gitt system, QLM. Hensikten har derav vært å vise til hva informantene opplever som fire suksesskriterier for hvordan man kan redusere motstanden i implementeringsprosessen, slik at man effektiviserer implementeringsprosessen. Dette ble undersøkt gjennom bruk av kvalitativt intervju av til sammen 7 informanter bestående av både konsulenter og mellomledere, hvor datamaterialet er analysert og tolket i lys av et hermeneutisk vitenskapssyn og en stegvis-deduktiv-induktiv analyse.

Kapittelet vil oppsummere hovedfunnene som er kartlagt i foregående kapittel, hvor en konklusjon på studiens problemstilling og forskningsspørsmål vil presenteres. Forskningsspørsmålet viser til at man søker problemstillingen gjennom hva informantene opplever som de fire mest kritiske suksesskriteriene for å redusere menneskelig motstand i implementering av QLM.

Dataanalysen viste til at det var fire tendenser som kunne identifiseres som fremtredende og herunder som suksesskriterier for å redusere den menneskelige motstanden:

- Forankring
- Kommunikasjon
- Involvering
- Opplæring

Det er derimot vist til at disse er gjensidige avhengige av hverandre, hvor vektlegging av ett suksesskriterie ikke eliminerer et annet. Rekkefølgen på suksesskriteriene er også vilkårlig, slik at studiet har ikke tatt hensyn til hvilket suksesskriterie som anses som viktigst, ettersom forskningsspørsmålet etterspør de fire tendensene og ikke en rangering av disse.

Forankring ble trukket frem som noe alle informantene enes om blir sentralt i implementeringsprosessen for å redusere motstand mot implementeringsprosessen, her de anser dette som noe todelt; forankring i ledelsen og forankring hos de ansatte. Fellestrekket var at innenfor begge handlet forankringen om å kommunisere behovet for endringen, og derav nødvendigheten for at QLM skulle implementeres. I henhold til forankring i ledelsen ble det i denne sammenheng viktig at man enes om forståelsen av prosjektmål, samt hva som er realistisk å oppnå innenfor

hvilken tid og tilgang til ressurser. Forankring både hos ledelsen og de ansatte ble vektlagt i henhold til reduksjon av menneskelig motstand, på bakgrunn av at dette skaper eierskap og involvering. Med utgangspunkt i forståelse av motstand som at man motsetter seg noe som er ukjent, vil dette bidra til at de ansatte har kjennskap og forståelse av prosjektet, hvor synliggjøring av prosjektets personlige nytteverdi ble sentralt. Selv om forankring ble vektlagt både hos de ansatte og ledelsen, antydte datamaterialet at forankringen i ledelsen ble ansett som sentralt å skape først. Dette slik at man skapte et ledelsesengasjement som predikerte viktigheten videre til de ansatte og skapte motivasjon for endringsprosjektet. I dette arbeidet ble det derimot vist til at i det ble det vesentlig at man hadde en realistisk forståelse av hva en implementeringsprosess innebærer, og derav hvor tidlig denne prosessen starter. Dette hvor forankringsarbeidet også inkluderer at man bruker nok tid til å sørge for at man innehar en nødvendig kompetanse, ressurser, samme forståelse av prosjektmål og tidsaspekt. Informantenes vektlegging av dette viste til at de i stor grad er i samråd med Fixsen et al. (2005), Meyers et al. (2012) og Kotter (2012) som uttrykker viktigheten av at disse elementene er på plass før man setter i gang med spesifikke implementeringsaktiviteter.

For å forankre endringsprosjektet både hos ledelsen og de ansatte, blir kommunikasjon ansett som essensielt i denne sammenhengen, hvor kommunikasjon ble vektlagt av alle informantene som sentralt i implementeringsprosessen. Kommunikasjon ble ansett som det mest brukte virkemiddelet mot motstand, hvor informantene uttrykker her at de vier tid og ressurser til å utvikle en kommunikasjonsplan for å sikre kommunikasjonen gjennomgående i implementeringsprosessen.

Kommunikasjonen ble derav vektlagt av alle informantene, hvor det videre her ble identifisert at kommunikasjon i implementeringsprosessen av QLM innebar: proaktiv kommunikasjon, tilpasset kommunikasjon, kontinuerlig kommunikasjon og et bevisst forholdt til bruk av nøkkelpersoner. Informantene viste derimot til at det var ulike måter de kommuniserte på, hvor både muntlig, skriftlig og det å lytte var viktige aspekter som måtte ivaretas.

Kommunikasjonen henger derav tett sammen med de øvrige suksesskriteriene som informantene viser til, hvor god kommunikasjon om prosjektet vil skape god forankring, samt at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte viser til involvering av de ansatte. Her er det derimot understreket viktigheten av at man evner å håndtere de tilbakemeldingene som man

får fra de ansatte for at motstanden mot implementeringsprosessen skal reduseres og suksesskriteriet ha effekt.

Involvering av de ansatte ble en fremtredende tendens som ble i høy grad vektlagt av alle informantene som et suksesskriterie for å redusere motstanden mot implementeringsprosessen. Det ble vist til at involvering av de ansatte skjer hovedsakelig gjennom direkte – eller indirekte involvering, hvor det i dette arbeidet ble uttrykt at involveringen måtte prioriteres av de ansattes leder. Dette slik at involveringen ikke ble opplevd som en byrde for de ansatte, men hvor dette heller medførte økt eierskap og tillitt til QLM. Hensikten med implementeringsprosessen av QLM er at systemet skal benyttes i praksis, hvor det i denne sammenhengen anses som hensiktsmessig å benytte den operasjonelle kompetansen som de ansatte besitter. Dette slik at QLM representerer virkeligheten, som igjen vil øke tillitten og ønske om å benytte systemet blant de ansatte.

Tett knyttet til involvering, ble også opplæring ansett som sentralt i arbeidet med å redusere motstanden. Dette i forhold til at opplæring, veiledning og coaching anses som sentrale implementeringsdrivere som skal bidra til at de ansatte tilegner seg en forståelse for QLM. Dersom de ansatte blir pålagt å benytte et system de ikke har kjennskap til, eller opplever de ikke har tilstrekkelig kompetanse til å benytte det, vil også motstanden til å bruke systemet øke. Opplæringen bør dernest tilpasses ulike brukergrupper, samt ut fra hvilket nivå de ansatte har behov for opplæring og kompetanseutvikling.

I henhold til opplæring viste informantene til at dette handlet om at de anså det som nødvendig at de ansatte mottok opplæring om selve QLM. Dette henger derav tett sammen kommunikasjon og forankringsarbeidet i den forstand at de ønsker at de ansatte skal få en forståelse av hva QLM er, og hvordan kan det bidra inn i deres arbeidshverdag. I tillegg viste de til at opplæring også innebar at de ansatte fikk opplæring i selve QLM. Dette hvor det i større grad ble vist til hvordan de skulle benytte det i praksis. Begge disse opplæringsaspektene ble ansett som sentrale i henhold til reduksjon av menneskelig motstand.

Studien har derav belyst de fire mest fremtredende suksesskriteriene for reduksjon av menneskelig motstand mot implementeringsprosessen av QLM. Resultatene er i denne sammenhengen også diskutert og sett i lys av presentert teori som ble ansett som hensiktsmessig i henhold til problemstillingen. Studien har her avdekket at informantenes opplevde suksess-

kriterier i stor grad er sammenfallende med Fixsens et al. (2005), Meyers et al. (2012) og Kotter (2012) sine presenterte rammeverk, faser og steg. Dette hvor vi ser at informantene uttrykker en forståelse av viktigheten av det som skjer før selve implementeringsaktivitetene settes i verk. De viste her blant annet til viktigheten av at man gir informasjon, starter forankringsarbeidet tidlig, planlegging, målformuleringer og strategiutforming som sentrale elementer som må være på plass tidlig. Samtidig, uttrykte konsulentene til at dette er noe de som ekstern part ofte må bruke litt tid på å kommunisere til prosjektledelsen i prosjektene. Dette ettersom denne førfasen ofte blir underprioritert. De uttrykker videre at dette kan medføre økt motstand blant de ansatte, ettersom underprioriteringen kan medføre urealistisk tidsfrister og mangelfulle ressurser og involvering av de ansatte. Dette hvor det ikke er etablert en organisasjonsforvaltning som er i stand til å ivareta det suksesskriteriene som blant annet involvering og opplæring fordrer. Det ble her vist til at dersom man blant annet involverer de ansatte gjennom at de sender inn forbedringstiltak, men ikke evner å håndtere disse, vil involveringen kunne ha motsatt effekt i henhold til motstand.

5.1 Videre arbeid

Studien har belyst at fire mest fremtredende suksesskriteriene for reduksjon av motstand mot implementeringsprosessen av QLM er forankring, kommunikasjon, involvering og opplæring. I forlengelsen av dette, hadde det vært interessant å undersøke hvordan disse suksesskriteriene ivaretas i praksis. Dette gjennom dets vektlegging i implementeringsplaner og hvilke rammeverk som benyttes for å ivareta disse. Dette spesielt ettersom enkelte av mellomlederne ga uttrykk for at de benytter seg av rammeverk som rettes i stor grad mot det tekniske, og ga uttrykk for at det menneskelige aspektet rundt implementeringsprosjektene ofte ikke ble prioritert og ivaretatt i tilstrekkelig grad. Med tanke på at innledningsvis ble det uttrykt at så mange som 70% av endringsprosjekter mislyktes (Beer & Nohria, 2000), kunne det i denne sammenhengen vært interessant å undersøke og/eller utvikle et satt rammeverk for hvordan man bør implementere QLM i form av rammeverk, hvor de nevnte suksesskriteriene blir ivaretatt.

I tillegg bør videre forskning undersøke i større grad arbeidstakernes behov for de gitte suksesskriteriene. Dette ettersom studien har belyst hva konsulenter og mellomledere opplever at vil være vesentlig for å redusere menneskelig motstand blant de ansatte. Det vil i forlengelsen av dette vært interessant å se dette opp mot hva som er opplevelsen blant arbeidstakerne, hvor

det ikke nødvendigvis er gitt at de vil ha de samme opplevelsene som informantene som er inkludert i denne studien.

Studien avdekket at informantene vektlegger ledelsens rolle i implementeringsprosessen, blant annet gjennom sin begrunnelse av hvorfor forankring i toppledelsen er sentralt for oppnåelse av øvrige suksesskriterier. Studien har derimot ikke tatt for seg ledelsesteorier og tilnærminger, og hvordan ledelsen bør lede slike endringsprosjekter. Det anses derav som nødvendig og hensiktsmessig i forlengelse av studien å undersøke ledelsens rolle i lys av ledelsesteori og lederrollen.

Det bør tas høyde for at denne studien kun inkluderer syv informanter gjennom én datainnsamlingsmetode, hvor dette ikke er en longitudinell studie. Videre forskning bør derfor undersøke om opplevde suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand mot implementeringsprosessen av QLM vil endre over tid. For øvrig, for å sikre studiens transparens og validitet, burde funnene avdekket i studien blitt kryssjekket av en supplerende metode.

Referanser

- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R. & Nelder, G. (2006) Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17(4), s. 460-471.
- Angelis, J., Conti, R., Cooper, C. & Gill, C. (2011) Building a high-commitment lean culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22(5), s. 569-586.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
doi:10.1177/001872679304600601
- Bauman, L. J., Stein, R. E. K., & Ireys, H. T. (1991). Reinventing fidelity: The transfer of social technology among settings. *American Journal of Community Psychology*, 19, 619-639
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass: Harvard Business School
- Berger, P., Wiik, F., & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforl.
- Blase, K. A., Van Dyke, M., Fixsen, D. L., & Bailay, F. W. (2012). Implementation science: Key concepts, themes, and evidence for practioners in educational psychology. I Kelly, B. & Perkins, D. (red.). *Implementation science for psychology in education*. Camebridge University press. N.Y.
- Bordia, P., Hunt, L., Paulsen, N., Torish, D., DiFonzo, N. (2004) Communication and uncertainty during organizational change: It is all about control. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. Vol 13, s. 345-365.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Galleois, C., Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change. Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*. Vol 18. s. 507-532

- Boyer, M. & Sovilla, L. (2003). How to Identify and Remove the Barriers for a Successful Lean Implementation. *Journal of Ship Production*, Vol. 19(2), s. 116-120.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan management review*, 25(4), s. 17-27.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brotherton, B. & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 15(2), s. 113-135.
- Bullen, C.V. & Rockhart, J.F. (1981). A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research*, Vol. 69, s. 1-64
- By, R., T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5:4, 369-380. DOI 10.1080/14697010500359250
- Dale, N., Baker, A. J. L., & Racine, D. (2002). *Lessons Learned: What the WAY Program Can Teach Us About Program Replication*. Washington, DC: American Youth Policy Forum.
- Dent, E., B. & Goldberg, S., G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of applied behavioral science*. Vol. 35. NO. 1. s. 25-41.
- Ewushi-Mensah, K., & Przanyski, Z., H. (1991). On information systems project abandonment: an exploratory study of organizational practices. *MIS Quarterly*. Vol 15, s. 67–85.
- Fixsen, D., Blase, K., Metz, A., & Van Dyke, M. (2013). Statewide implementation of evidence-based programs. *Exceptional children*, 79(2), s. 213-230.
- Fixsen, D.L., Naoom, S. F, Blasé, K.A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. University of South Florida.

- Ford, J. D., Ford., L. W. (2008) Conversational profiles a tool for altering the Conversational Patterns of Change Managers. *Journal of Applied Behavioral Science*. 44(4), s. 445-467. doi: 10.1177/0021886308322076
- Forrester, R. (1995). Implications of lean manufacturing for human resource strategy. *Work Study*, Vol. 44(3), s. 20-24
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4.utg.). London: Routledge.
- French, W., L. & Bell, C., H. (1999). *Organization Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gottschalk, P. (1998). Motstand mot forandring: Noen empiriske resultater. *MAGMA, tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet 25.08.20 fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-noen-empiriske-resultater>
- Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20? *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), s. 39-51. doi:10.1002/job.2208
- Grenness, T. (1997) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Otta: Tano Aschehoug.
- Hargie, O., & Tourish, D. (Eds.). (2000). *Handbook of communication audits for organisations*. Psychology Press.
- Herscovitch, L. (1999). *Employee commitment to organizational change: extension and evaluation of a three-component model*. University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Iden, J., Andestad, M., & Grung-Olsen, H., C. (2013). Prosessledelse og innovasjon: En litteraturstudie. *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi*. s. 201-212. Hentet 21.07.20 fra <http://hdl.handle.net/11250/2461079>
- Iden, J. (2011). Fører investering i kvalitetssystem til prosessledelse? *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. s. 39-57. Hentet 21.07.20 fra <https://www.magma.no/forer-investering-i-kvalitetssystem-til-prosessledelse>

- Iden, J. & Langeland, L. (2010) Setting the Stage for a Successful ITIL Adoption: A Delphi Study of IT Experts in the Norwegian Armed Forces. *Information Systems Management*, Vol. 27, s. 103-112.
- Jacobsen, D., I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaption to organizational change: the role of change-related information and changerelated self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), s. 11-27. doi:10.1037/1076-8998.9.1.11
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. (3. utg). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt Forlag. metode
- Klein, K., J. & Sorra, J., S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management*. Vol. 21 (4. utg), Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.uis.no/docview/210942272?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=136945>
- Klein, K., J. & Knight, A., P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current directions in psychological science*. Vol. 15. (5. Utg). s. 243-246. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00373.x>
- Klein, K, J., Conn, A., B & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86., s. 811-824.
- Kohnke O. (2017) It's Not Just About Technology: The People Side of Digitization. In: Oswald G., Kleinemeier M. (eds) *Shaping the Digital Enterprise*. Springer, Cham
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kotter, John P. og Schlesinger, Leonard A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554. doi:10.2307/256692
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives: what are practitioners doing? *Management Communication Quarterly*, 26 (2), s. 267-294. doi:10.1177/0893318911431804
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change. The content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43(2), s.113-137. doi:10.1177/0021943605285355
- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The quality implementation framework: A synthesis of critical steps in the implementation process. *American journal of community psychology*, 50(3-4), s. 462-480.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), s. 299-326
- Næss, R. (2015). *Endringsledelse. Bli en bærekraftig endringsleder*. Hegnar Media as. Oslo
- Olsson, H., Sörensen, S., & Bureid, G. (2003). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Personopplysningsloven. (2000). *Lov om behandling om personopplysninger*. LOV-2000-04-14- 31. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2000-04-14-31>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Roland, P., & Westergård, E. (2015). *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*. Universitetsforlaget. .
- Schwalbe, K. (2000) *Information Technology Project Management*, Course Technology, Cambridge MA.
- Stensaker, I. G. & Haueng, A. C. (2016) *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogen, K. (2004). *Innovasjon i skolen*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Somers, T. M. & Nelson, K. (2001). Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations. I *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science*. IEEE Press.
DOI: 10.1109/HICSS.2001.927129
- Spector, B. (2010). *Implementing Organizational Change. Theory into practice*. 2.ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (3. utg). Bergen: Fagbokforl.
- Thurén, T., Gjerpe, K., & Gjestland, D. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utg). Oslo: Gyldendal
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Design and Methods* (6.utg.). London: Sage Publications
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Essex: Pearson.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), s. 160-174.
doi:10.1108/01425450510572685

Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology* (2. ed.). Berkshire: McGrawHill, Open University Press

Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), s.730-743.

Weisboard, M. (2006) Designing work. Structure and Process for Learning and Self-Control. I Gallos, J., V. (red), *Organization development: a Jossey-Bass reader* (s. 583-601). The Jossey-Boss business & management series. San Francisco: Jossey-Bass

Øvregård, M. O. (2016). *Hva er implementering?* Hentet 10.06.20 fra <https://utdanningsforskning.no/artikler/hva-er-implementering/>

Vedlegg 1. Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Suksesskriterier for implementering av digitale endringer”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som anses som kritiske suksessfaktorer for at implementeringen av Qualiware blir effektiv og varig. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med avhandlingen vil være å utarbeide en forståelse for hvordan implementering av systemer, som Qualiware, blir og forblir suksessfulle. Dette gjennom å benytte Qualisoft og kunder av de som case. Studien vil derfor rette seg inn mot å undersøke hvordan kunder av Qualisoft evner å implementere produktet suksessfullt, gjennom at implementeringen ikke påvirker bedriften negativt, men at overgangen blir suksessfull og effektiv. Studien vil derav gi både Qualisoft og dere som kunder en oversikt over den eksisterende implementeringspraksisens styrker og svakheter, samt hvordan denne praksisen kan optimaliseres og effektiviseres til fremtidige prosjekter.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I forbindelse med masterprosjektet er det inngått et samarbeid med Qualisoft om å skrive om deres endringsprosjekt hos de øvrige kundene. Qualisoft har derav oppgitt deg som en aktuell informant da du arbeider med endringsprosjekter iht. implementering av Qualiware.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved deltakelse/samarbeid i deres endringsprosjekt, ønskes data som følger (Merk: den totale datamengden er et mål og det er ikke sikkert prosjektet vil oppnå hele målet grunnet begrenset tid):

- Dokumenter/informasjon om endringsprosjektet.
 - o Disse benyttes til å forstå endringsprosjektet, hensikten og formålet med det.
- Hovedsakelig bidrag gjennom intervju. Ønskelig at det bidras i anskaffelse av relevante informanter både på administrativt nivå og operasjonelt nivå (sum 10-15 stk). Omtrentlig omfang er sikra 1 time, hvor intervjuet vil i store trekk omhandle hvilke rammeverk for implementering som blir benyttet, og hvorfor.
- Diskusjoner angående dataresultatet og funn avdekket i avhandlingen.

NB: Små justeringer kan forekommer avhengig av resultatet fra datamaterialet.

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 bli anonymisert. Det vil kun benyttes innsamlet data til det formålet som er beskrevet, og opplysningene vil behandles konfidensielt.

Dataene vil bli behandlet følgende:

- Tilgang på dataene er begrenset til student, veileder, transkribent og deltakeren.
- Dataene loggføres som følgende:
 - o Konsulent 1, kunde 2 ...
 - o Intervju objekt (intervjuer) 1.1, 1.2 ... , 2.1, 2.2 ...
- Dataene lagres som følger:
 - o Dokumenter, intervjuer som dokumenter nummerert etter overstående punkter.
 - o Intervjuer ønskes tatt opp på lydbånd som transkriberes og sendes til objekt for godkjenning og kommentarer, deretter slettes lydbånd.
- Din deltakelse vil ikke påvirke ditt arbeidsforhold hos din arbeidsgiver i negativ stand.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Kun undertegnede masterstudent og veileder Chris Rønningstad vil ha tilgang og behandlingsansvar.

- Navn og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres adskilt fra øvrige data. Denne informasjonen vil behandles kryptert, der kun undertegnede vil ha tilgang.
- Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Kun resultatene fra intervjuet i sin helhet fra hele utvalget vil presenteres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.01.21. Dine personopplysninger vil deretter bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Veileder Chris Rønningstad. E post: chrron@oslomet.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ida Skillingstad Livik.

Prosjektansvarlig: Ida Skillingstad Livik.

(Forsker/veileder): Chris Rønningstad.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Suksesskriterier for implementering av digitale endringer og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i spørreundersøkelse

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.
15.01.2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2. Intervjuguide

Overordnet beskrivelse av intervjuguiden

Intervjuguiden er utarbeidet av forsker, og danner rammen for spørsmålene som vil bli benyttet under intervjuet. Formålet med intervjuet er å søke svar avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, hvor intervjuguiden er strukturert i henhold til disse og underkategorier som tematiserer spørsmålene.

Utfyllende informasjon om prosjektet, samt informantens rettigheter knyttet til deltakelse er beskrevet i oppgavens projektskisse som er tilsendt per e-mail. Etter endt intervju, vil intervjuet transkriberes i sin helhet, hvor informant får tilsendt råmaterialet av transkriberingen med mulighet til å utdype eller gi ytterligere kommentarer.

Tema 1. Innledende fra forsker

Forsker beskriver prosjektet, bakgrunn og gjennomføringen. Informerer om samtykke, anonymitet og retten til å bryte.

Tema 2. Bakgrunnsinformasjon

Hvilken posisjon i endringsprosjektet har du/har du hatt?

Hvor mange endringsprosjekter har du deltatt i?

Hva er din utdanningsbakgrunn?

Hvor mange år i bransjen har du arbeidet?

Tema 3. Hvilket rammeverk benyttes for implementering av styringssystemet?

Ble det benyttet et rammeverk som dannet metodikken for å håndtere de menneskelige faktorene i prosessen? Hva var viktige variabler her?

John Kotter er en kjent teoretiker innenfor endringsledelse, hvor hans åttestegsmodell viser til viktige steg som bør være en del av prosessen. Benyttes denne i noen forstand?

3.1 Forankring av endringsbehov

Hvordan arbeider dere i forkant av implementeringen av systemet for å forberede implementeringsprosessen? Hva ble vektlagt her?

Hvem ble satt som ansvaret for prosjektet? Hvordan ble disse medlemmene valgt (endringskoalisjonen)?

Hvordan var stemningen i starten av implementeringen? Fikk dere i ledelsen inntrykk av at alle hadde forstått hensikten med prosjektet? Hvorfor?

Hva var visjonen med prosjektet? Hvem utarbeidet denne?

Hva var målet med implementeringen?

3.2 Utarbeidelse av strategi for implementeringsprosessen

Hvordan og hvem utarbeidet strategien for implementeringsprosessen?

Hva var viktige faktorer som ble vektlagt i strategiutformingen, og hvorfor vektlegges disse?

3.3 Gjennomføring av implementeringsprosessen

Opplevde du som leder at du var viktig for utfallet av prosjektet? Hva var det viktigste bidraget?

Hvor synlige var ledergruppen underveis i implementeringen?

Opplevde du som leder å ha tilstrekkelig mulighet og myndighet til å styre prosessen?

Ble det benyttet delmål underveis i prosessen? Hvorfor/hvorfor ikke?

Tema 4. Hva er suksesskriterier for reduksjon av menneskelig motstand i implementeringsprosessen?

4.1 Motstand, hindringer og kommunikasjon

I forkant av implementeringen, hadde dere noen tanker om hvilke hindringer dere ville møte underveis? Om så – hva var disse, og hva gjorde dere i forkant av implementeringen for å håndtere disse?

Opplevde dere motstand underveis i implementeringsprosessen – om så, hvordan ble disse håndtert?

Var sluttbrukerne delaktige i forkant og underveis i implementeringsprosessen? Om så – på hvilken måte, og hvorfor ble dette prioritert?

Fikk sluttbrukerne opplæring av programmet? Om så – hvordan ble dette organisert?

Hadde dere en kommunikasjonsplan for implementeringsprosessen? Om så – hva ble vektlagt her?

Hva mener du er det viktigste bidraget for å redusere menneskelig motstand mot implementeringsprosessen?

Tema 5. Hvordan oppnås suksesskriteriene?

Hva mener du er de viktigste suksesskriteriene for en suksessfull implementeringsprosess, hvor systemet integreres i bedriftskulturen?

På hvilken måte vektlegges disse (suksesskriteriene) underveis i prosessen?

Opplever du at suksesskriteriene ble vektlagt i tilstrekkelig grad i implementeringsprosessen? Hvorfor/hvorfor ikke?

Opplever du at implementeringen medførte at systemet ble integrert i bedriftskulturen?

Hvordan måler dere effekten av implementeringen? Opplevs det at effekten av implementeringen av systemet er tilstrekkelig?

Tema 6: Avslutning

Det åpnes for spørsmål og øvrige kommentarer fra informantene.

Vedlegg 3. Godkjenning fra NSD

30.3.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Suksesskriterer for implementering av digitale endringer

Referansenummer

927574

Registrert

06.01.2020 av Ida Skillingstad Livik - i.skillingstadlivik@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Chris Rønningstad, chrro@oslomet.no (Veileder er ansatt ved UiS som ekstern veileder men har ikke epost-adresse der), tlf: 91545756

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ida Skillingstad Livik, ida.livik@hotmail.com, tlf: 99421128

Prosjektperiode

01.01.2020 - 15.01.2021

Status

27.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

27.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 27.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.01.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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