

Kristine Birkeland

Karita Flemmen Bjelde

## Å forholde seg til ekstern, påtvunget endring GDPR - til glede og besvær

Relating to imposed external changes  
GDPR – for better or for worse

**MASTEROPPGAVE**  
**Master i ledelse av teknologi**  
**Trondheim, mai 2018**

**Veileder: Hilde Fjellvær**

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

## Forord

Når forandringens vind blåser, kan man velge å bygge levegg - eller vindmølle.

- Norsk ordtak

Vi presenterer herved stolt vår masteroppgave, som et avsluttende kapittel på våre år som studenter ved NTNU Handelshøyskole! Det har vært både spennende og utfordrende å fordype seg i et relevant og dagsaktuelt tema over lengre tid. Erfaringer og kunnskap vi har tilegnet oss underveis i prosessen ses som en nyttig erfaring å ta med videre ut i arbeidslivet.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder, Hilde Fjellvær, som har inspirert oss med gode råd og innspill underveis. Vi vil også takke våre tålmodige samboere for god støtte og korrekturlesing. Ikke minst vil vi takke hverandre for et godt samarbeid, der begge har kommet med gode innspill og tilbakemeldinger til hverandre.

Sist men ikke minst, vil vi takke alle våre respondenter som tok seg tid til å dele sine synspunkter og erfaringer i en hektisk arbeidshverdag, knappe tre måneder igjen før fristen av GDPR.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 24. mai 2018

Kristine Birkeland og Karita Flemmen Bjelde

## Sammendrag

I dagens digitale tidsalder er hyppige endringer i bedrifters omgivelser å betrakte som en normalsituasjon. Det er derfor nyttig å vite hvordan bedrifter, og da særlig ledere, reagerer på eksterne påtvungede endringer. Litteraturen fokuserer ofte på hvordan ansatte reagerer på endringer initiert av ledelsen og denne studien undersøker derfor temaet fra en ny vinkel, gjennom to forskningsspørsmål:

*1: Hvordan forholder ledere i IT-bedrifter seg til en ekstern, påtvunget endring, som GDPR?*

*2: Ser bedriftene på GDPR som en mulighet eller en begrensning, og hvilke faktorer kan påvirke dette synet?*

Den kommende personvernforordningen, General Data Protection Regulation (GDPR), er en regulatorisk endring alle virksomheter i EU må tilpasse seg. For å bedre forstå hvordan ledere reagerer på dette og hvilket syn bedriften har på endringen, har vi innhentet empiri gjennom femten semistrukturerte dybdeintervjuer.

Funnene fra analysen viser at ledere har ulike reaksjonsmønstre i møtet med endringen, og kan kategoriseres i tre distinkte grupper. Mens noen ledere overveldes og distanserer seg fra endringen, reagerer andre med å benytte dette som et springbrett for å heve organisasjonens kvalitet og konkurransevne.

Videre viser funnene at bedrifter har ulik oppfatning av GDPR som en mulighet eller begrensning. En rekke faktorer ble funnet å påvirke dette synet. Disse faktorene er mengden persondata bedriftene behandler, deres oppfattelse av relevans, kundenes interesse for GDPR og grad av samsvar med dagens personopplysningslov. Bedriftenes finansielle kapasitet viste seg å bare være en delvis påvirkende faktor, da noen bedrifter med lignende finansiell kapasitet, hadde vidt forskjellige syn på GDPR som en mulighet eller begrensning.

Funnene indikerer at dette er et komplekst område som bør vies større oppmerksomhet innenfor endringslitteraturen.

## Abstract

In today's digital age frequent changes in business environments are considered normal. Thus, it is useful to know how companies, and especially managers, react to externally forced changes. Previous literature have focused on how employees react to changes initiated by management, therefore this study examines the subject from a new angle, by assessing two research questions:

*1: How do executives in IT businesses relate to an externally, imposed change, like GDPR?*

*2: Do companies view GDPR as an opportunity or a limitation, and what factors affect this view?*

The forthcoming privacy regulation, the General Data Protection Regulation (GDPR), is a regulatory change that all EU business must adapt to. In order to better understand how management respond to this, and what the company's attitude is, we have collected empirical evidence from fifteen semi-structured in-debt interviews.

The findings from the analysis show that managers have different reaction patterns when faced with the change, and that they can be separated into three distinct groups. While some executives overwhelm and distance themselves from the change, other respond by using it as a way of increasing organizational quality and competitiveness.

Furthermore, the findings show that companies have different perceptions as to whether GDPR is an opportunity or limitation. A number of factors were found to affect this view. These factors are: the amount of personal data the company treats, their perception of relevance, their customers interest in GDPR, and their degree of compliance with the current Personal Data Protection Act. The companies' financial capacity proved to be only a partially influencing factor, as some of the companies with similar financial capacity had widely different views of GDPR as an opportunity or limitation.

The findings indicate that this is a complex topic that should be given greater attention in the change literature.

## Begrepsavklaring

<b>Begrep</b>	<b>Betydning</b>
Compliance	Engelsk begrep som omfavner alle aktiviteter som organisasjoner gjennomfører for å sørge for at den opptrer i overensstemmelse med gjeldende lover, forskrifter og (interne) retningslinjer. På norsk defineres dette som «i samsvar med», «overensstemmelse» eller «etterlevelse», men i studien benyttes det mer presise engelske begrepet.
(Data)behandlingsansvarlig	Den som bestemmer formålet med behandlingen av personopplysninger og hvilke hjelpemidler som skal brukes.
Databehandler	Den fysiske eller juridiske person, offentlige myndighet, byrå eller ethvert annet organ som behandler personopplysninger på vegne av en (data)behandlingsansvarlig.
Databehandleravtale	Avtale mellom behandlingsansvarlig og databehandler, som sikrer at personopplysninger blir behandlet i samsvar med regelverket, og setter klare rammer for hvordan databehandler kan behandle opplysninger.
EU-forordning	En bindende rettsakt som har direkte virkning i alle EUs medlemsstater. Norge er gjennom EØS-avtalen forpliktet til å gjennomføre de forordninger som innlemmes i avtalen, gjennom en forskrift eller lov.
GDPR	General Data Protection Regulation. Forordning som trer i kraft i alle EU-land 25. mai 2018, og tidligst 1. juli 2018 i Norge.
Personvern	Beskyttelse av personlig integritet. Vernet av den enkeltes interesse i å kunne kontrollere behandling av opplysninger om seg selv, spesielt i forbindelse med store organisasjoners bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). (Schartum og Bygrave, 2016, s. 19)
Personopplysning	Enhver opplysning som kan knyttes til en enkeltperson, for eksempel navn, fødselsnummer, telefonnummer og e-postadresse, bilnummer og IP-adresse. Det omfatter også opplysninger om atferdsmønstre (som hvor du beveger deg og hva du søker etter på nett), samt sensitive forhold angående helse og seksualitet, politiske og religiøse oppfatninger, etnisk bakgrunn og medlemskap i fagforeninger m. fl.

# Innhold

Forord .....	II
Sammendrag.....	III
Abstract.....	IV
Begrepsavklaring .....	V
1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2 Posisjonering av oppgaven .....	2
1.3 Tema og forskningsspørsmål .....	3
1.4 Casebeskrivelse - hva er GDPR?.....	4
1.4.1 Essensen i GDPR .....	5
1.5 Oppgavens oppbygging .....	6
2. Teori .....	7
2.1 Bedrifters omgivelser og eksterne sjokk .....	7
2.1.1 Eksterne sjokk.....	8
2.1.2 Regulatoriske sjokk .....	9
2.2 Lederes reaksjoner på endring.....	10
2.2.1 Reaksjoner på endring .....	10
2.2.2 Lederstiler .....	13
2.2.3 Politiske strategier .....	17
2.2.4 Oppsummering.....	19
2.3 Faktorer som påvirker compliance-atferd.....	21
2.3.1 Økonomiske motiver .....	22
2.3.2 Sosiale motiver .....	24
2.3.3 Normative motiver .....	25
2.3.4 Kapasitet.....	26
3. Metode .....	28
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	28
3.2 Tema og forskningsspørsmål .....	29
3.3 Valg av forskningsdesign og metode .....	30
3.3.1 Forskningstilnærming.....	31
3.4 Valg av analyseenheter .....	32
3.4.1 Valg av respondenter .....	33

3.5 Datainnsamling.....	34
3.5.1 Intervjuguide.....	34
3.5.2 Gjennomføring av intervju .....	35
3.5.3 Dokumentdata .....	36
3.6 Analyse av data .....	37
3.7 Forskningens kvalitet .....	39
3.7.1 Validitet.....	39
3.7.2 Reliabilitet .....	41
3.8 Oppsummering .....	42
4. Empirisk analyse .....	43
4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan forholder ledere i IT-bedrifter seg til en ekstern, påtvunget endring, som GDPR?.....	43
4.1.1 Lederes reaksjoner.....	43
4.1.2 Oppsummering og diskusjon .....	58
4.2 Forskningsspørsmål 2: Ser bedriftene på GDPR som en mulighet eller en begrensning, og hvilke faktorer kan påvirke dette synet? .....	62
4.2.1 Bedriftenes motiver .....	62
4.2.2 Bedriftenes kapasitet.....	72
4.2.3 Oppsummering og diskusjon .....	74
4.3 Kobling mellom lederes reaksjoner og bedrifters mulighetsfokus .....	79
5. Konklusjon .....	81
6. Avsluttende kommentarer .....	83
6.1 Begrensninger ved studien.....	83
6.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner .....	83
6.3 Videre forskning .....	84
Referanseliste .....	86
7. Vedlegg.....	90
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD .....	90
Vedlegg 2: Formelt informasjonsskriv .....	92
Vedlegg 3: Oversikt over bedrifter og respondenter i studien .....	94
Vedlegg 4: Intervjuguider .....	96
Vedlegg 5: Reell finansiell kapasitet sett i forhold til mulighetsfokus .....	98

## Figuroversikt

Figur 1: Reaksjoner på multiple endringer .....	11
Figur 2: Ulike lederstiler.....	14
Figur 3: Politiske strategier og varige konkurransefortrinn .....	18
Figur 4: Faktorer som påvirker compliance-atferd .....	22
Figur 5: Systematic combining model .....	32
Figur 6: Lederes reaksjonsmønster til ekstern endring .....	44
Figur 7: Bedriftenes hovedmotiver .....	62
Figur 8: Kobling mellom bedriftenes motiver og mulighetsfokus .....	75
Figur 9: Kobling mellom bedriftenes mulighetsfokus og finansielle kapasitet .....	77
Figur 10: Kobling mellom lederens reaksjoner og bedriftenes mulighetsfokus .....	79



# 1. Innledning

På vei inn i den digitale tidsalder, er persondata blitt vår tids gull. Som en motvekt til store bedrifter som innhenter enorme mengder data om sine kunder, forsøker EU nå å regulere dette mer i forbrukeres favør. General Data Protection Regulation (GDPR) er den største regulatoriske endringen innen personvern siden 1995 og nærmere alle virksomheter i EU, og mange utenfor EUs grenser, må tilpasse seg dette. Som fremtidige ledere, ønsket vi å undersøke hvordan ledere forholder seg til eksterne, påtvungede endringer og hva som påvirker deres beslutninger. Området er lite forsket på, og studien er interessant fordi hyppige endringer krever ledere som tar utfordringene og ser mulighetene, for å fremme egen innovasjon og konkurranseevne. Ved å trekke inspirasjon fra områder som endring, strategi, ledelse og juss, har vi utforsket dette temaet. Vi ønsker nå å presentere bakgrunnen for oppgaven og en kort innføring i eksisterende litteratur på området. Deretter vil vi presentere forskningsspørsmålene som har drevet vår forskning, før vi avslutter kapittelet med å redegjøre for avhandlingens struktur og innhold.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for denne studien er vår interesse for hvordan mennesker reagerer på og håndterer endringsprosesser. Gjennom omfattende litteratursøk fant vi mengder av studier på hvordan de ansatte reagerer på endringer - men det var vanskelig å lokalisere litteratur om hvordan *ledere* i bedrifter opplever en ytre påtvunget endring. Vår oppfatning er at dette kunnskapsområdet ikke er godt nok belyst i litteraturen. For å undersøke dette har vi tatt utgangspunkt i en større regulatorisk endring som bedriftene må forholde seg til. Endringen det er snakk om vil nå presenteres nærmere.

Flere store personvernskandaler er avdekket de senere årene, hvorav Cambridge Analytica-saken er den største i nyere tid (mars 2018). Det hevdes at konsulentbyrået urettmessig innhentet og benyttet personlig informasjon fra opptil 87 millioner Facebook-brukere (Foss, 2018), for å kunne påvirke utfallene i det amerikanske presidentvalget i 2016 og Storbritannias avgjørelse om mulig utmelding fra EU ("Brexit") (Kleinman, 2018). I en norsk kontekst kan Nødnett-skandalen og Helse Sør-Øst-saken trekkes frem. Det kom frem i Nødnett-saken at det norske nødnettssystemet som brukes av politi, brannvesen og helsevesen under kriser, ble driftet i 14 måneder av uautoriserte IT-arbeidere uten sikkerhetsklarering i India (Remen og Tomter, 2018). I Helse Sør-Øst saken ble

det avdekket at IT-arbeidere fra Asia og Øst-Europa hadde hatt tilgang til sensitiv pasientdata om 2,8 millioner nordmenn (Tomter og Remen, 2017).

De nevnte skandalene synliggjør behovet for et styrket personvern for forbrukere, en kamp som har vært utkjempet i flere år. Året 2018 vil markere et tydelig skifte, i forbrukeres favør, ved at EUs nye personvernforordning GDPR trer i kraft. Den vil legge kraftige tøyler på hva bedrifter kan tillate seg å gjøre med europeiske borgeres personopplysninger. Forordningen fattet vår interesse fordi et utall spørreundersøkelser rapporterte om manglende forberedelser hos norske bedrifter, og lite kunnskap hos ledelsen om hvordan de skulle takle endringene (Atea, 2017a, 2017b; Deloitte, 2017, 2018). Et halvt år før GDPR trer i kraft, ble det avdekket at 58% av 537 norske næringslivsledere fremdeles ikke hadde satt seg inn i lovgivningen, og 23% kjente ikke til forordningen overhodet (Atea, 2017b). I bedrifter med under 15 ansatte svarte hele 68% av lederne at de ikke hadde satt seg inn i den. I tillegg svarte kun én av fire virksomheter at de hadde startet å tilpasse seg forordningen - noe som faktisk var en positiv utvikling, da det et snaut år tidligere kun var én av ti bedrifter som hadde startet tilpasningsarbeidet (Atea, 2017a). Med relativt kort tid igjen før GDPR-fristen, fant vi statistikken overraskende. Da temaet både var dagsaktuelt, spennende og lite forsket på, ønsket vi å knytte det sammen med et ledelsesfokus og inkorporere dette i studien.

## 1.2 Posisjonering av oppgaven

Hvordan ledere reagerer på en ytre, påtvunget endring, er et område det er gjort lite forskning på innenfor strategi- og ledelsesfeltet. Lien, Knudsen og Baardsen (2016) har sett på fenomenet eksterne sjokk og hvordan dette påvirker en bedrifts strategi og konkurransevne, men forteller at det ellers er skrevet lite om dette temaet i strategilitteraturen. Et enkelt litteratursøk på Google Scholar etter termen eksogene sjokk gir over en halv million treff, men flesteparten av disse treffene omhandler økonomiske og teknologiske sjokk, og omtales i økonomiske journaler. Dette kan tyde på at regulatoriske sjokk ikke er viet stor interesse innenfor strategilitteraturen. Ledelseslitteraturen har derimot hatt et mer omvendt fokus. I stedet for å se på hvordan politikken påvirker ledere, har den sett på hvordan ledere kan påvirke politikken og bruke dette som et konkurransefortrinn i strategisk sammenheng (Weidenbaum, 1980; Oliver og Holzinger, 2008). Harley *et al.* (2006) mener at endringsprosesser ofte blir sett på som noe lederne initierer internt i bedriften, og fokuset har i stor grad vært rettet mot ansattes reaksjoner. Av det vi har funnet innenfor endringslitteratur

er det forsket lite på hvordan ledere selv forholder seg til en påtvunget endring som er ekstern, slik en lovendring vil være. Det er nettopp dette fokuset denne avhandlingen har og vil se nærmere på.

For å bedre belyse hvordan ledere reagerer på en lovendring, går vi inn i jusslitteraturen. Der har enkelte forskere gjort et forsøk på å beskrive hvordan ledelsen forholder seg til eksterne reguleringer i forhold til miljøvern, og beskrevet ulike ledelsesstiler og reaksjoner knyttet til dette (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003). Innenfor dette feltet er det også forsket på faktorer som påvirker bedrifters compliance-atferd, samt hvilke motiver og interesser som ligger bak bedriftenes valg om å følge loven eller ikke. Mye av compliance-litteraturen er basert på forskning fra USA og Australia (Kagan og Scholz, 1984; Tyler, 1990; Gunningham og Kagan, 2005; Parker og Nielsen, 2011), og ettersom compliance viser seg å være kontekstavhengig er det ikke gitt at teorien stemmer like godt i en norsk kontekst. May (2005) sammenlignet compliance i ulike bransjer og land (USA og Danmark), og hevder at ulik regulatorisk praksis og relevansen av ulike normative og sosiale betraktninger varierer mellom de regulatoriske kontekstene.

Moderne organisasjoner er i dag omringet av lover og regler på alle kanter, og ifølge Kagan og Coglianesi (2007) vil fremtidens bedrifter måtte forholde seg til desto flere lovendringer i tiden som kommer, grunnet hyppige teknologiske og økonomiske endringer, samt nye politiske krav. Det er derfor grunn til å tro at dette feltet vil spille en stadig viktigere rolle innenfor strategi- og ledelseslitteraturen i tiden fremover, da ledere i større grad må forholde seg til hyppige og uventede endringer.

### 1.3 Tema og forskningsspørsmål

Studiens overordnede tema er hvordan bedrifter forholder seg til ytre påtvungede endringer, som er en reell og svært dagsaktuell problemstilling. Vi ønsker å belyse dette gjennom to forskningsspørsmål, som til sammen svarer på dette. Først vil vi se spesifikt på hvordan ledere som individer reagerer i en slik endringsprosess, før vi deretter løfter blikket og ser det fra et bedriftsperspektiv. Vi vil kombinere litteratur fra områder som strategi, endring, ledelse og juss (compliance) for å se på dette.

Studiens to forskningsspørsmål lyder som følger:

*Forskningsspørsmål 1: Hvordan forholder ledere i IT-bedrifter seg til en ekstern, påtvunget endring, som GDPR?*

*Forskningsspørsmål 2: Ser bedriftene på GDPR som en mulighet eller en begrensning, og hvilke faktorer kan påvirke dette synet?*

Vi vil nå forklare nærmere hva GDPR omhandler og betyr for bedrifter, ved å kort forklare kravene i og konsekvenser av forordningen. Vi vil deretter avslutte kapittelet ved å skissere den videre gangen i avhandlingen.

#### 1.4 Casebeskrivelse - hva er GDPR?

Debatten om vern av persondata har vært på agendaen i årevis. Allerede i januar 2012 la Europakommisjonen, det utøvende organet i EU, frem det første forslaget for en oppdatert forordning om beskyttelse av persondata. Dette var grunnlaget for General Data Protection Regulation (GDPR). Forordningen ble endelig vedtatt i mai 2016 (Datatilsynet, 2018b) og det ble bestemt at det skulle være en to års adopsjonsprosess før ikrafttredelse og håndheving av forordningen. Forordningen ble endelig vedtatt i mai 2016 (Datatilsynet, 2018b) og det ble bestemt at det skulle være en to års adopsjonsprosess før ikrafttredelse og håndheving av forordningen. GDPR vil derfor tre i kraft i EU-landene den 25. mai 2018 (EUgdpr.org, 2017a).

Det norske lovforslaget for å gjennomføre forordningen ble lagt frem av Justis- og beredskapsdepartementet i slutten av mars 2018 (Datatilsynet, 2018a). Dette vil avløse den gjeldende Personopplysningsloven fra 2001, som iverksatte EUs personverndirektiv fra 1995. I slutten av april ble det klart at GDPR ikke vil innføres i EØS-landene, deriblant Norge, før tidligst 1. juli 2018. Grunnlaget var interne, formelle prosesser som må avklares i EØS-avtalen før iverksetting av loven (Rett24, 2018). For resten av EU-landene vil 25. mai fremdeles være iverksettelsesdato.

### *1.4.1 Essensen i GDPR*

For å innvie leseren i hvilke regler og konsekvenser GDPR har, og som lederne må forholde seg til, vil en kort oppsummering av forordningen presenteres (Datatilsynet, 2018c; EUgdpr.org, 2017b). For mer utfyllende informasjon henviser vi til det norske lovforslaget på 338 sider som kan leses på Regjeringens nettsider (Regjeringen, 2018).

Alle virksomheter som tilbyr tjenester og varer til borgere i et EU- eller EØS-land må følge forordningen. Det vil si at organisasjoner som selv ikke er lokalisert i EU, men har kunder der, også omfattes av GDPR. Det gjelder også de som kartlegger atferden til europeiske borgere på nett. Bedrifters **personvernerklæringer** (hvordan de behandler personopplysninger) skal være lett tilgjengelig, og skrevet så enkelt at brukerne forstår innholdet og formålet. Innhenting av **brukeres samtykke** står svært sentralt i GDPR. Det skal være like enkelt å trekke tilbake sitt samtykke til at bedriften behandler opplysninger om deg, som det er å gi det. Enkeltpersoner har krav på å få vite hvordan virksomheter prosesserer deres persondata, og til hvilket formål. Et annet sentralt moment i GDPR er **retten til å bli glemt**, altså enkeltpersoners rett til å kreve at en bedrift skal slette alle opplysninger de har om dem. Kravet om sletting må ses i forhold til offentlig interesse i tilgjengelighet av denne data. Alle henvendelser skal besvares av bedriften innen én måned. Ved datalekkasjer eller utilsiktet tilgang i sine systemer, plikter bedrifter å **varsle** de korrekte myndigheter og personen(e) det gjelder, innen 72 timer etter de har blitt oppmerksomme på bruddet.

**Innebygd personvern** er kjernen i forordningen, som vil si at bedrifters nye tiltak og systemer skal utarbeides på en mest mulig personvennlig måte. Den mest personvennlige innstillingen skal være standard i alle systemer. Virksomheter plikter å kun lagre og prosessere data nødvendige for formålet (**dataminimalisering**), samt begrense tilgang til data til kun de nødvendige partene som trengs. **Dataportabilitet** betyr at personer kan kreve å ta med sine personopplysninger fra én leverandør til en annen, i et vanlig brukt filformat.

Alle offentlige og mange private virksomheter må ha et **personvernombud**, som blir virksomhetens ekspert på personvern. De skal være bindeleddet mellom ledelsen, de registrerte og

Datatilsynet (gjelder Norge, andre land har egne tilsynsmyndigheter). Personvernombudet kan være en ansatt eller en profesjonell tredjepart, men må ikke inneha andre oppgaver som kan skape en interessekonflikt.

**Konsekvensene** av å bryte med GDPR er potensielt enorme. Virksomheter kan bli bøtelagt opp til 4% av global omsetning eller 20 millioner euro (omtrent 190 millioner norske kroner), avhengig av hva som er høyest. Dette gjelder alvorlige brudd på forordningen, som å ikke innhente samtykke til dataprosessering fra enkeltpersoner eller mislighold av kjerneidèen om innebygd personvern. Det vil være graderinger av brudd og tilhørende bot - for eksempel kan man få 2% av global omsetning for å ikke ha oversikt over hvor data er lagret, eller ved å unngå varsling til de korrekte instanser ved datalekkasje.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

Som en avslutning på dette kapittelet, ønsker vi å skissere den videre gangen i avhandlingen. Oppgaven er strukturert på følgende måte:

Kapittel 2 gir en innføring i sentral teori innen temaene eksterne endringer i bedrifters omgivelser, reaksjoner og holdninger til endring, og compliance-atferd.

Kapittel 3 beskriver metoden som er benyttet i studien. Det legges frem hvordan vi har samlet inn data, samt kritikk angående innsamlingen.

Kapittel 4 består av analyser hvor interessante funn knyttes opp mot teorigrunlaget. Disse funnene underbygger resultatene som fremlegges.

Kapittel 5 besvarer forskningsspørsmålene og inneholder avsluttende kommentarer til det som har blitt avdekket i analysen, samt innspill til forbedringer. Det legges også frem tanker om hva vi mener hadde vært spennende å jobbe videre med.

## 2. Teori

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket som forskningen bygger på, presenteres. Oppgaven søker å komme med et bidrag innenfor endringslitteraturen, da forskning innenfor dette feltet har fokusert på hvordan ansatte reagerer på endring, men i liten grad hvordan ledere forholder seg til dette. For å belyse problemstillingen på best mulig måte har vi derfor valgt å ta med teori fra strategi, ledelse og juss, i tillegg til endringslitteraturen. Først gis et generelt bilde på hva eksterne påtvungne endringer/sjokk er og hva dette betyr for bedriften, før vi presenterer teori fra ulike litteraturfelt som hjelper oss å belyse hvordan ledere reagerer på en slik endring. Til slutt vil ulike faktorer som kan påvirke bedrifters grad av compliance bli presentert, noe som kan bidra til å forklare hvorfor noen bedrifter ser på lovendringen som en mulighet, mens andre ser det som en begrensning.

### 2.1 Bedrifters omgivelser og eksterne sjokk

Innen tradisjonell organisasjonsteori var det tidligere en tendens til å tenke på bedrifter som «lukkede» eller statiske systemer som er uavhengige av sine eksterne omgivelser (Feibleman og Friend, 1969). Dette synet på bedriftene ble etter hvert endret, og ifølge Emery og Trist (1969) vil det å se på bedrifter som «åpne» systemer gi et mer realistisk bilde på hvordan bedriftene både blir påvirket av, og hvordan de selv påvirker sine omgivelser. I dag blir bedrifter sett på som komplekse systemer som påvirkes av både historiske og nåværende krav, muligheter og begrensninger fra omgivelsene. Det eksterne miljøet er sammensatt og består av politiske, økonomiske, sosio-kulturelle, teknologiske, miljømessige og juridiske faktorer, også kjent som PESTEL-faktorene i bedrifters makroomgivelser (Senior og Fleming, 2006; Keim og Hillman, 2008). Denne studien fokuserer på eksterne påtvungede endringer, i form av lovreguleringer, som inngår i de juridiske faktorene i PESTEL-modellen.

I litteraturen var det tidligere vanlig å tenke at for få til en endring måtte man først destabilisere organisasjonen, før man kunne omstille seg og etablere nye måter å arbeide på. Deretter kunne man “fryse”, eller stabilisere, bedriften igjen (Lewin, 1947). Denne modellen tar utgangspunkt i at endringer skjer på en måte som tillater relativt stabile perioder mellom endringsinitiativ (Meyer og Stensaker, 2011, s. 15) og endringene er relativt inkrementelle. Nyere forskning stiller spørsmål

om dette stemmer med hvordan bedrifter i dag må forholde seg til endring, hvor større endringsprosesser i stadig hyppigere tempo, og ofte på sammenfallende tid, er situasjonen for bedrifter (Meyer og Stensaker, 2011). Dette fører oss over til temaet eksterne sjokk, som kan ses på som mer omfattende endringer og som stammer fra bedriftenes omgivelser.

### 2.1.1 Eksterne sjokk

Når endringer i bedrifters eksterne omgivelser skaper et tydelig brudd fra tidligere, omtales dette i litteraturen som eksterne sjokk. Det finnes tre hovedtyper; økonomiske, teknologiske og regulatoriske sjokk (Lien, Knudsen og Baardsen, 2016). Sistnevnte type sjokk vil være fokuset i denne studien grunnet studiens tema. Begrepet sjokk vil først bli definert, før det kort forklares om økonomiske og teknologiske sjokk. Videre vil regulatoriske sjokk beskrives mer i detalj og hvilke konsekvenser de kan ha for bedrifter.

Lien, Knudsen og Baardsen (2016, s. 232) gir følgende generelle definisjon på eksterne sjokk:

Eksterne sjokk er endringer i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig *brudd* (diskontinuitet) i den “normale” konkurransesituasjonen gjennom å ha en *positiv/negativ effekt på majoriteten* av bedrifter i et marked, og hvor kilden til selve bruddet er *eksogent gitt for majoriteten* av de etablerte bedriftene i markedet

De bemerker at ordet brudd peker på endringer i omgivelsene som bedrifter må forholde seg til, og det vil påvirke majoriteten av bedriftene i et marked - men ikke nødvendigvis alle, og ikke på samme måte. Noen bedrifter kan for eksempel oppleve en finanskriser som økonomisk gunstig, selv om majoriteten av bedriftene påvirkes negativt. Dette samsvarer med hva Faulkner (2001) omtaler som “kriser”, som en plutselig og uventet ekstern hendelse som kan skape stress i organisasjoner og true deres profitabilitet og eksistens - men som ikke nødvendigvis må lede til negative utfall. Det kan også gi muligheter for positive utfall; sjokket kan stimulere innovasjon, og brukes for å transformere bedriften til det bedre og gi nye markedsmuligheter (Faulkner, 2001). At bruddets kilde er eksogent gitt betyr at endringene må komme utenfra, som for eksempel lovreguleringer fra myndighetene, og ikke fra majoriteten av bedriftene i markedet selv.



Kort fortalt er økonomiske sjokk hendelser som har innvirkning på en økonomi over tid. Eksempler på dette er finanskriser, fall i råvarepriser, dramatiske endringer i boligprisene og handelskriger. (Lien, Knudsen og Baardsen, 2016) Perioder hvor økonomien vokser mer enn den underliggende trendveksten kalles ofte boom (positivt økonomisk sjokk), mens perioder med vekst lavere enn underliggende trendvekst kalles resesjon (negativt økonomiske sjokk) (Gärtner, 2006). Den andre typen sjokk er teknologiske sjokk, hvor betydelige endringer i teknologi gjør det mulig å enten levere eksisterende produkter/tjenester med høyere kvalitet til lavere pris (eventuelt samme kvalitet til lavere pris), eller å levere verdi til kunder på måter som tidligere ikke har vært mulig (Lien, Knudsen og Baardsen, 2016). Eksempler på slike sjokk er Internett, digitalkamera, biler, fly og 3D-printing, for å nevne noen. Den siste typen sjokk, regulatoriske, er fokuset i denne studien og vil nå forklares nærmere. Som nevnt i posisjoneringen, har ikke regulatoriske sjokk vært viet stor interesse i strategilitteraturen, men forfatterne Lien, Knudsen og Baardsen (2016) har kort beskrevet dette i *Strategiboken*.

### 2.1.2 Regulatoriske sjokk

Regulatoriske sjokk oppstår når myndigheter endrer lover og reguleringer. Eksempler på dette er endringer i konkurranselovgivning, endrede avgifter eller tollbarrierer, skattemessige endringer, oppheving av statlige monopoler eller endrede reguleringer for kredittinstitusjoner. (Lien, Knudsen og Baardsen, 2016, s. 246) Det finnes tre generelle effekter av regulatoriske sjokk. Det kan skape *endringer i kapitaltilgang og etterspørsel* - for eksempel om myndighetene øker kravet til egenkapital for norske banker, vil de måtte stramme inn sin lånepraksis og det blir mindre tilgjengelig kapital for bedriftene. Regulatoriske sjokk kan også skape *endringer i prestasjonslandskapet*, som kan gi nye posisjoner for aktørene å konkurrere om og konsekvenser for tilstøtende markeder. Et eksempel på dette kan være om norske myndigheter reduserer toll på for eksempel ost; lavere toll vil øke rivaliseringen i markedet og drive ned lønnsomheten for norske osteprodusenter, mens lavere priser og større utvalg av ost kan øke etterspørsel etter kjeks (som er et komplement til ost). Den siste generelle effekten er *usikkerhet i omgivelsene*. Generelt blir dette relativt lite påvirket av regulatoriske sjokk, grunnet to ting; selv om det kan være usikkert om en ny lov vil bli innført eller ikke, vil det herske liten usikkerhet om konsekvensene endringen vil ha. Detaljene om lovendringen vil bli spesifisert i lovforslaget og det vil være forholdsvis lett for de berørte aktørene å forstå hva endringene innebærer. Videre vil etablerte aktører inneha mye

informasjon om forbruksmønstrene til norske kunder fra både salgsstatistikk og kundeundersøkelser, noe som gir en viss kunnskap om hvordan kundene vil reagere. Tilgang på informasjon gjør at bedrifter kan angripe endringen fra en analytisk innfallsvinkel, og det argumenteres derfor for at regulatoriske sjokk er den “enkleste” typen sjokk å forholde seg til for bedrifter, sammenlignet med økonomiske og teknologiske sjokk. (Lien, Knudsen og Baardsen, 2016) Med eksterne sjokk som bakteppe for hvilke typer endringer bedrifter kan stå overfor, vil vi i neste delkapittel se nærmere på hvordan ledere forholder seg til endring.

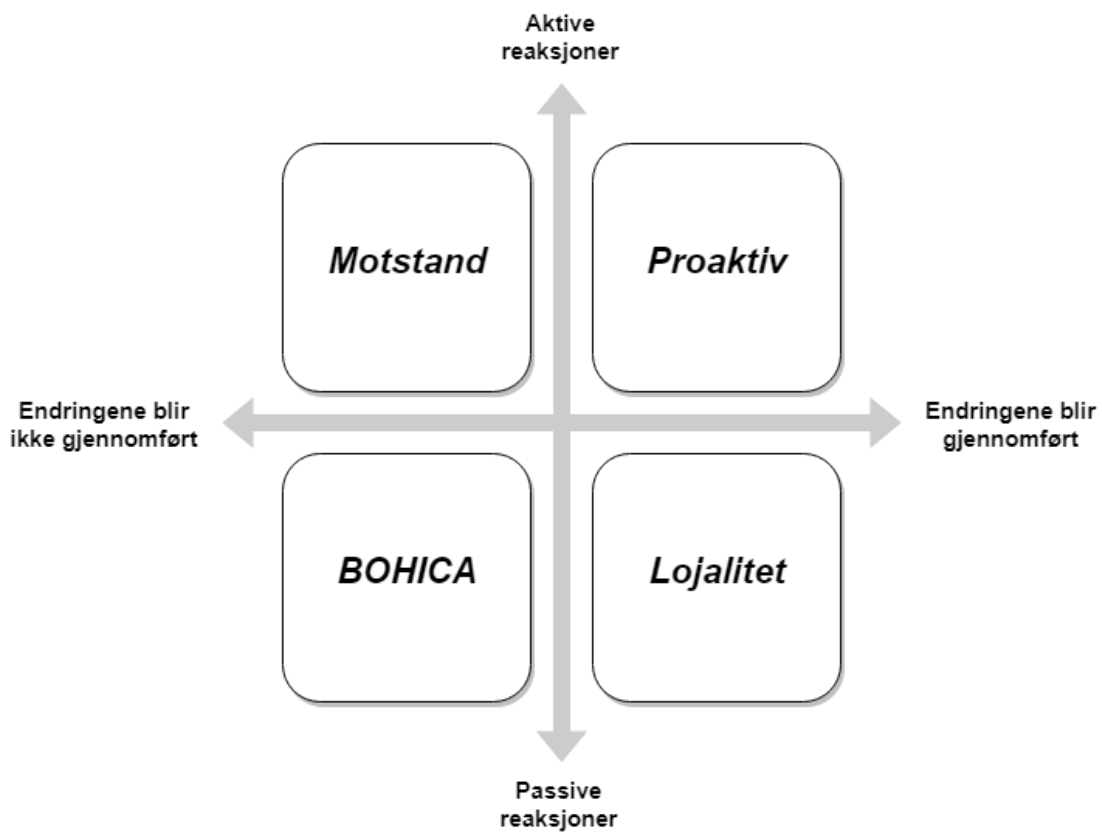
## 2.2 Lederes reaksjoner på endring

Endringer i bedrifters rammebetingelser påvirker hvordan bedrifter kan operere, og ledelsen må vurdere hvordan de nødvendige endringene skal implementeres i bedriften. Å forstå de politiske omgivelsene kan forbedre lederens evne til å evaluere muligheter og trusler (Keim og Hillman, 2008). Vi ønsker å se på hvilken påvirkning regulatoriske endringer har på ledere, og hvilke reaksjoner og holdninger de har til en slik påtvunget endring. For å belyse dette vil vi trekke fram teorier fra ulike litteraturområder. Endringslitteraturen sier for eksempel lite om hvordan ledere reagerer på en påtvunget endring, da det ofte er lederne selv som setter i gang en endringsprosess som de ansatte må forholde seg til (Harley *et al.*, 2006). Før vi ser på hvordan teori fra andre områder kan hjelpe oss med å utvikle vårt litteraturfelt, vil vi først se på hva endringslitteraturen sier om ansattes reaksjoner på endring.

### 2.2.1 Reaksjoner på endring

Reaksjoner på endring er et komplekst område, fordi det henger sammen med hvordan endringen blir gjennomført, hvordan endringen utvikler seg, og den daglige driften som fører til langsiktig lønnsomhet (Meyer og Stensaker, 2006, s. 220). Disse faktorene kaller de endringskapasitet. Mye av litteraturen som er skrevet om endring domineres av beskrivelser og forklaringer på ansattes motstand mot endring (Jacobsen, 1998; White og White, 2016). Forskningen sier lite om hvordan reaksjonsmønstre endrer seg over tid og med erfaring. Meyer og Stensaker (2011) hevder at individer på grunnlag av tidligere erfaringer vil reagere ulikt på endringer. De fant at ansatte i bedrifter med lite endringserfaring opplever mer utrygghet og frustrasjon, og har derfor en sterkere emosjonell reaksjon som kan føre til motstand mot endringen. Ansatte med større erfaring med

endringer opptrer ofte mer lojalt i endringsprosessen og utøver mindre motstand. Basert på forskning om bedrifters endringskapasitet har Meyer og Stensaker (2011) utviklet en matrise som tar for seg ansattes reaksjonsmønster i forhold til endringer over tid. Dette er illustrert i Figur 1 under. Reaksjonene er primært knyttet til ansattes atferd, og de varierer med hensyn til aktive eller passive reaksjoner og i hvilken grad de bidrar til at endringer faktisk blir gjennomført. Videre gis det en beskrivelse av hva som kjennetegner hvert reaksjonsmønster.



Figur 1: Reaksjoner på multiple endringer

### *Motstand*

Ansatte som faller inn under ruten «motstand» er de som aktivt går inn for å ikke implementere endringene, for eksempel ved å forsinke prosessen eller nekte å innføre endringene (Meyer og Stensaker, 2011). Amundsen og Kongsvik (2008) beskriver at motstand ofte oppstår som følge av frykt for det ukjente og utrygge, usikkerhet knyttet til hva endringen vil føre med seg, behov for trygghet eller mangel på kapasitet til å gjennomføre endringen. Meyer og Stensaker (2011)

understreker likevel at all motstand ikke nødvendigvis er negativ. Dersom energien som er tilstede ved motstand brukes konstruktivt, kan det bidra til at nye og bedre idéer trekkes fram og forbedrer implementeringsprosessen.

### *BOHICA (Bend over, here it comes again)*

BOHICA er en mer passiv atferd som vil gjøre det vanskelig å få gjennomført endringene. Ansatte som faller inn under denne ruten har en tendens til å distansere seg fra endringen, og gjøre en minimumsinnsats av det som kreves. De er mer eller mindre likegyldige til endringen, og er mer opptatt av å opprettholde daglig drift. Denne reaksjonen har vist seg å være mer fremtredende blant ansatte som føler det stadig vekk kommer nye endringer som erstatter de gamle - de utviser en form for endringstretthet. En mer ekstremt passiv reaksjon er de som blir handlingslammet av situasjonen. Dette er ansatte som ikke bidrar til å gjennomføre vedtatte endringer, og i tillegg har problemer med å opprettholde daglig drift.

### *Lojalitet*

Ansatte som har vært gjennom mange store endringer, viser seg å ha mer lojale reaksjonsmønstre. Dette vil være en mer konstruktiv måte å forholde seg til endringen på, noe som er positivt for bedriftens endringskapasitet. Lojale ansatte opptrer likevel passivt, ved at de ikke setter i gang egne prosjekter eller initiativ utover det som kreves. De følger ordre og gjennomfører arbeidsoppgavene for å oppfylle kravene, samtidig som de konsentrerer seg om daglig drift. (Meyer og Stensaker, 2011)

Det lojale reaksjonsmønsteret kan utspille seg på to forskjellige måter. De ansatte kan være lojale som en følge av at de opplever endringen som noe positivt og som fører til at de er endringsvillige, men de kan også opptre lojalt fordi det oppleves som minste motstands vei. Meyer og Stensaker (2011) hevder at den sistnevnte gruppen i realiteten er endringstrette eller resignerte. Situasjonen er ambivalent, ved at de opptrer lojalt og gjør det som forventes av dem, men i utgangspunktet kan de ha negative tanker og følelser om endringen. De er ofte uenige i endringene som blir initiert, men føler det er lite aksept for å gi uttrykk for uenighet. Typisk for denne gruppen ansatte er at de

har dårlig erfaring med endringer de har gått gjennom tidligere, der tap av identitet, kontroll og tillit til ledelsen trekkes fram som avgjørende faktorer (Meyer og Stensaker, 2011).

### *Proaktiv*

Ansatte som reagerer proaktivt vil i større grad ta en aktiv rolle og gir “det lille ekstra” for å drive frem endringen. De omfavner endringen i større grad enn andre, og tar oftere kontroll og setter i gang tiltak på eget initiativ, spesielt i situasjoner der ledelsen ikke engasjerer seg. (Meyer og Stensaker, 2011)

Da endringsmodellen til Meyer og Stensaker (2011) i utgangspunktet er utviklet for å se på hvordan ansatte reagerer på endringer, og strategi- og endringslitteraturen i liten grad har fokusert på lederne reaksjoner, er det behov for å se hva andre litteraturfelt kan bidra med på dette området. Jusslitteraturen har sett nærmere på hva som påvirker bedrifters compliance-atferd, og det har også vært interesse for å studere hva lederes reaksjoner har å si for denne atferden. Innenfor miljøreguleringer har Gunningham, Kagan og Thornton (2003) utviklet en kategorisering av fem ulike lederstiler, basert på lederes holdninger og handlinger. Vi vil nedenfor presentere teori fra dette området, da det vil hjelpe å belyse hva som er spesielt med lederrollen og kan bidra til å utvikle vårt litteraturfelt.

### *2.2.2 Lederstiler*

Gunningham, Kagan og Thornton (2003) har høynet spørsmål om hvorfor noen bedrifter innen én industri gjennomfører signifikante endringer og går lenger enn hva reguleringer krever (beyond compliance), mens andre bedrifter er fornøyde med å kun tilfredsstill minimumskravene. Hovedfunnet i studien var at ulikheter i lederstil kraftig påvirket bedriftens syn på miljøvern, og dermed bedriftens compliance-nivå. Dette er i samsvar med tidligere forskning fra Coglianese og Nash (2001), som mener at ledelsens holdninger, og spesielt deres nivå av forpliktelse, er nøkkelfaktoren for bedrifters miljøprestasjon. Dette er interessant for vår studie, da vi ser på nettopp lederes holdninger og hvordan dette har innvirkning på bedriftens grad av compliance.

Tidligere forskning har etterlyst oppmerksomhet på hvilken betydning og rolle lederes oppfatninger og tolkninger har for bedrifters prestasjoner og compliance (Petts *et al.*, 1999; Sharma, 2000; Andersson og Bateman, 2000; Sharma og Tarp, 2018) Gunningham, Kagan og Thornton (2003) supplerer dette med sin kategorisering av lederstiler. Lederstil definerer de som kombinasjonen av leders holdninger og handlinger, og hvordan de reflekterer over dette. I sum viser dette “intensiteten” av leders forpliktelse til å gjøre forbedringer til nytte for miljøet, og compliance overfor miljøreguleringer. Denne tanken om intensitet av forpliktelse er grunnlaget for de fem ulike lederstilene, som ble funnet til å være “en mer kraftfull indikator for bedriftens miljøprestasjon, enn regulatoriske krav, bedriftsstørrelse eller omsetning”. Dette er et interessant konsept for vår studie, da det igjen understreker viktigheten av å forstå hvordan ledere reagerer på endringer. Selv om dette rammeverket er basert på miljøvernreguleringer og hvordan bedrifter tar ansvar for sine utslipp, ga den “et friskt pust i litteraturen som finnes innen ledelse, og institusjonelle og kulturelle endringer” (Howard-Grenville, 2005)

De fem ulike lederstilene er illustrert i Figur 2, og hver type vil nå beskrives nærmere:



Figur 2: Ulike lederstiler

**1. Ettersleperer (environmental laggards):** gruppen med lavest intensitet av forpliktelse forbinder ikke oppfyllelse av regulatoriske standarder som et forretningsmål. Lederne har en negativ holdning mot kravene som stilles i reguleringen, og blir (motvillig) compliant kun for å unngå kostbare sanksjoner. Lederne ser ikke etter muligheter for å innovere og benytte reguleringen til sin fordel. De er trege med å opprette nye stillinger for å håndtere reguleringen, samt etablere rutiner bedriften skal bruke for å etterkomme kravene. Ettersleperer unngår å ha et åpent forhold med myndighetene basert på samarbeid, eller andre organisasjoner som involverer seg i temaet.

**2. Motvillige aktører (reluctant compliers):** i kontrast til Etterslepere, *ønsker* denne gruppen å oppnå minimumsstandarden beskrevet i lover og reguleringer. De er villige til å opprette nye stillinger i bedriften og rutiner for å overholde kravene, men ledere i denne kategorien søker heller ikke fullverdig compliance. De er villige til å ta snarveier og noen ganger overskride bestemmelsene, om de ikke blir overvåket og presset av myndighetene gjennom inspeksjoner. Motvillige aktører ligner på Etterslepere, da de ikke føler et moralsk ansvar for å være compliant og søker heller ikke etter nye muligheter å utnytte, noe som gjør at de ikke ser noen økonomiske eller sosiale incentiver for compliance. Et annet fellestrekk mellom disse to førstnevnte gruppene er at de skyr unna å ha et åpent samarbeid med myndighetene og andre interesseorganisasjoner.

**3. Forpliktete aktører (committed compliers):** denne typen ledere tar sitt regulatoriske ansvar på alvor. De søker å opprettholde compliance selv hvor det er muligheter for å avstå, og bygger inn gode sikkerhetsmarginer i sine compliance-rutiner, slik at selv uventede hendelser ikke vil bryte kravene i reguleringen. De er mer samarbeidsvillige med myndighetene, og vil gjerne bevise og demonstrere sin compliance, for å øke bedriftens kredibilitet som pålitelige og lovlydige. I all hovedsak handler denne kategorien reaktivt, det vil si at de agerer kun på bakgrunn av gjeldende og nært forestående lovreguleringer - de kan ta høyde for eksternt press fra for eksempel kunder og respondere på dette, men hovedsakelig reagerer de fordi loven sier det. De ser i en viss grad etter "vinn-vinn"-muligheter, men investerer kun i tiltak som med høy sikkerhet vil gi profitt innen relativt kort tid. Penger som brukes til å gjennomføre compliance-relatert arbeid anses som en kostnad, som ikke vil føre til økonomiske fordeler senere, men de anerkjenner det som positivt å bidra til dette området.

**4. Strateger (environmental strategists):** disse lederne har et bredere og mer fremtidsrettet syn på objektivene i reguleringen enn ledere i de tidligere kategoriene. Strategene ser reguleringer som muligheter for å oppnå forretningsmål og ønsker å fullt ut møte kravene, med god margin. De ønsker et rykte hos tilsynsmyndighetene, interesseorganisasjoner og kunder som "gode borgere" og søker derfor å strekke seg lenger enn hva reguleringen i seg selv tilsier. De jobber derfor proaktivt, da de mener dette vil skape langsiktige økonomiske fordeler. De søker også å påvirke

lover og reguleringer i fasen hvor de utarbeides, for å minimere de økonomiske konsekvensene det kan ha for bedriften, og gi de høyere fleksibilitet. Strategene søker aktivt etter vinn-vinn muligheter, og er villige til å investere betydelige summer i dette, selv om det ikke direkte gir økonomiske profitt senere. Tanken er at det bygger opp den “økonomiske helsen” i bedriften ved at det gir langsiktige fordeler, og de bruker derfor også en del penger på å ha gode revisjonssystemer og interne kontroller. I motsetning til Forpliktete aktører, gjennomfører Strategene ofte disse endringene med hensyn til hva eksterne aktører (som kunder, eller samfunnet generelt) ønsker, og går gjerne lenger i sin compliance enn hva loven tilsier. Denne kategorien av ledere og bedrifter er lite transparente med tanke på informasjon den gir ut. Dette grunnet frykt for å bli misforstått, å bli kritisert for å ikke gjøre nok eller at de skulle handlet annerledes, av konkurrenter og interesseorganisasjoner.

**5. Ekte troende (true believers):** denne kategorien tar avgjørelser for å sikre at bedriften fortsetter å være økonomisk levedyktig, men deres prinsipp om at det er “det rette å gjøre” veier tungt i avgjørelsene. De anser et godt rykte som en nøkkelfaktor for suksess - dette gjelder Strategene også, men for de Ekte troende er dette dypt forankret i bedriftens identitet. De har et bredt syn på hva som er vinn-vinn muligheter, og ser derfor på investeringer som går lenger enn hva loven krever (beyond compliance) som “gode forretningsavgjørelser”, selv om det ikke gir en økonomisk gevinst. Ekte troende er alltid på utkikk etter slike muligheter, både internt og eksternt, og er villige til å investere i både kortvarige og langsiktige prosjekter. Fordi de mener at tillit fra samfunnet er essensielt, er Ekte troende svært transparente angående bedriftens “fotspor” og påvirkning på samfunnet, noe som skiller de fra Strategene.

Gunningham, Kagan og Thorntons (2003) fem kategorier av lederstiler beskriver, i likhet med Meyer og Stensakers (2011) endringsmodell, holdninger og atferd til en påtvunget endring. Hovedforskjellen er at den ene modellen beskriver ansattes reaksjoner på noe som er indusert internt, mens den andre tar for seg lederes reaksjoner på en påtvunget ekstern endring. Modellen av de fem lederstilene er en mer statisk modell, da den ikke opererer med en aktiv/passiv-dimensjon, men kun med fem beskrivende kategorier. Meyer og Stensakers (2011) modell har derimot en mer dynamisk kategorisering, noe som gjør det enklere å forklare variasjon innad i



gruppene. Individene i hver gruppe kan både vurderes langs en aktiv/passiv-dimensjon og i hvilken grad de bidrar til at endringen blir gjennomført.

Et siste område som kan bidra til å utvikle vårt litteraturfelt er innenfor ledelseslitteraturen. Som nevnt tidligere i oppgaven har denne delen av litteraturen hatt et mer omvendt fokus. I stedet for å se på hvordan ledere reagerer på politiske reguleringer, har ledelseslitteraturen fokusert på hvordan ledere kan engasjere seg og påvirke politikken på en måte som er gunstig for bedriften. Vi ønsker å se på hvordan denne tilnærmingen kan hjelpe oss med å belyse vårt tema.

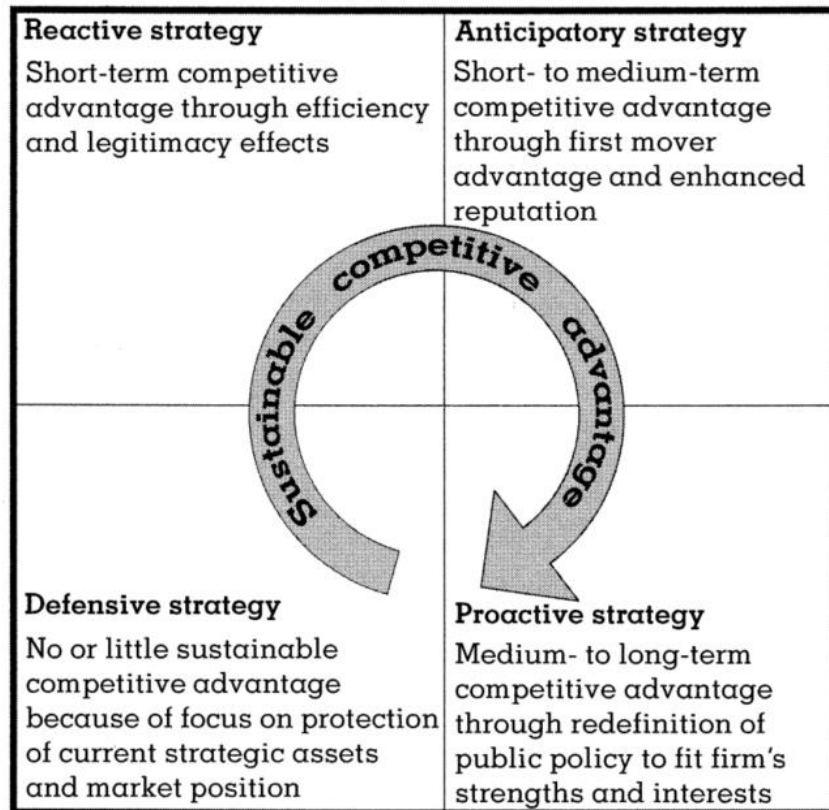
### *2.2.3 Politiske strategier*

Mer gjennomgripende påvirkning fra myndigheter på bedrifters aktiviteter og utfall, samt økende involvering i offentlige beslutningsprosesser, har ført til større akademisk interesse for å studere hvorfor bedrifter engasjerer seg i politiske aktiviteter (Oliver og Holzinger, 2008). Myndighetenes reguleringer kan påvirke de fleste sider ved en bedrifts forretningsvirksomhet, og selv små lovendringer kan bidra til å skape, vedlikeholde eller svekke en bedrifts konkurransefortrinn i markedet (Keim og Hillman, 2008). Keim & Hillman (2008) hevder at en bedre forståelse av bedriftens politiske omgivelser kan forbedre lederens evne til å vurdere muligheter og trusler. Dette kan igjen føre til formulering av politiske strategier som gjør at bedriften kan bidra til å forme nåværende og fremtidige omgivelser. Oliver og Holzinger (2008) fastslår at bedrifter som engasjerer seg i politiske strategier kan styrke sitt konkurransefortrinn, sammenlignet med bedrifter som er passive eller politisk inaktive.

Weidenbaum (1980) var tidlig ute med et rammeverk der ledere deles inn i ulike kategorier basert på hvordan de forholder seg til offentlig politikk: passiv reaksjon, positiv forventning, og proaktiv reaksjon. En passiv reaksjon innebærer at lederen venter til det kommer en ny regulering før det settes i gang tiltak, en såkalt post-hoc reaksjon. Dette er ifølge Keim og Hillman (2008) den vanligste reaksjonen i forhold til å håndtere de politiske omgivelsene. Den andre reaksjonen, positiv forventning, går ut på at lederen forsøker å forutse fremtidig politikk, og tilpasser strategier i henhold til dette. En proaktiv reaksjon innebærer derimot ikke bare å forutse endringene, men også å påvirke politikken på en måte som er fordelaktig for bedriften. Hvis en bedrift forholder seg

passiv og kun reagerer på offentlige reguleringer, kan den ifølge Hillman og Hitt (1999) være sikker på at andre interessegrupper eller konkurrenter jobber proaktivt for å forme politikken, noe som ikke alltid vil være til fordel for bedriften selv.

Oliver og Holzinger (2008) bygget videre på denne forskningen og sammenlignet ulike politiske strategier med grad av konkurransefortrinn. Dette er illustrert i Figur 3 og vil nå forklares nærmere.



Figur 3: Politiske strategier og varige konkurransefortrinn

### *Defensiv strategi*

Ledere med defensive strategier forsøker å hindre uønskede endringer i de politiske omgivelsene og forsøker å beskytte nåværende situasjon, som de ser som fordelaktig (Oliver og Holzinger, 2008). Hvis en lovendring ses på som en trussel mot bedriftens konkurransefortrinn, vil de forsøke å legge inn stor innsats for å påvirke beslutningstakerne, for å beskytte fremtidige verdier (Shaffer, Quasney og Grimm, 2000). Ifølge Oliver og Holzinger (2008), vil en slik strategi gi bedriften lite

eller ingen konkurransefortrinn, da de forsøker å beskytte sin nåværende posisjon, uten nødvendigvis å forbedre den.

### *Reaktiv strategi*

Å ha en reaktiv strategi innebærer at ledere helt bevisst og målrettet forsøker å maksimere verdi ved å følge lovverket. Lederne forsøker å tilpasse de interne prosessene så effektivt som mulig i forhold til de politiske kravene. Denne typen strategi vil kun gi et kortvarig fortrinn i forhold til konkurrentene. Idet de resterende konkurrentene i markedet også oppnår compliance, vil ikke bedriften lenger ha et like stort fortrinn (Oliver og Holzinger, 2008).

### *Forventningsstrategi*

I likhet med reaktive strategier vil forventningsstrategi også innebære å samsvare med loven, men hovedforskjellen ligger i at sistnevnte strategi kombinerer både et internt og eksternt fokus. Ledere som forholder seg til en slik strategi forsøker å være i forkant av konkurrentene ved å forvente nært forestående politiske endringer. På denne måten vil det kunne gi et mer langvarig konkurransefortrinn enn en reaktiv strategi. Ifølge Oliver og Holzinger (2008) vil bedriften likevel kun få et kort eller middels langvarig fortrinn, fordi andre konkurrenter før eller siden vil oppnå compliance idet lovendringen blir innført.

### *Proaktiv strategi*

En proaktiv strategi samsvarer med det Weidenbaum (1980) kaller en proaktiv reaksjon. I likhet med en slik reaksjon, har en proaktiv strategi som mål å forme hvordan offentlige reguleringer blir definert og utviklet. Dette vil, ifølge Oliver og Holzinger (2008), gi det mest langvarige konkurransefortrinnet av de fire strategiene. Dette fordi bedriften vil være i stand til å forme politikken på en slik måte at det passer med bedriftens egne unike fordeler og interesser.

## *2.2.4 Oppsummering*

Oliver og Holzingers (2008) fire typer politiske strategier kan, i likhet med Gunningham, Kagan og Thorntons (2003) fem kategorier av lederstil, sies å være en statisk modell som består av fire

beskrivende kategorier. Det som skiller modellen fra de fem lederstilene, er at den har konkurransefortrinn som en ekstra dimensjon. I tillegg til å beskrive de ulike strategiene, viser den også hvordan disse varierer med hensyn til varighet av konkurransefortrinn. Defensive og reaktive strategier beskriver reaksjoner og handling *etter* en lovendring, mens forventnings- og proaktive strategier beskriver handling *før* lovendringen inntreffer. Meyer og Stensakers (2011) endringsmodell for ansatte beskriver kun reaksjoner på endringer i etterkant, og ikke hva ansatte gjør før endringen er innført.

Selv om Meyer og Stensakers modell (2011) er basert på ansatte, og de andre to modellene fokuserer på ledere, er det mulig å se enkelte likheter mellom dem. Ledere som inngår i lederstilene Ettersleper og Motvillige bærer likhetstrekk med ansattes reaksjonsmønster i ruten BOHICA. Dette fordi de noe motvillig går med på å gjennomføre endringer, og gjør som regel en minimumsinnsats av det som kreves. En forpliktende lederstil viser seg å likne det Meyer og Stensaker kaller et lojalt reaksjonsmønster, fordi de er opptatt av å oppfylle kravene og ønsker å fremstå som pålitelige. Tiltakene blir gjennomført fordi det ses på som noe som må gjøres, og de ser sjeldent etter nye muligheter å utnytte. Til slutt kan det trekkes en parallell mellom Strateger og Ekte troende med ansatte som reagerer proaktivt. På samme måte som proaktive ansatte omfavner endringer og setter i gang tiltak på eget initiativ, vil også Strateger og Ekte troende strekke seg lenger enn det reguleringen tilsier. De ser i større grad muligheter å utnytte og ser at det kan gi langsiktige fordeler. Basert på Gunningham, Kagan og Thorntons (2003) beskrivelse av Strateger som aktører ute etter å påvirke lover og reguleringer i fasen hvor de utarbeides, kan denne lederstilen også knyttes til det Oliver og Holzinger (2008) kaller proaktiv strategi. De ønsker å påvirke politikken fordi det gir bedriften høyere fleksibilitet og kan gi et utfall som er fordelaktig for bedriften.

Ruten Motstand i Meyer og Stensakers modell (2011) over ansattes reaksjonsmønstre, ser ikke ut til å passe helt overens med de fem kategoriene av lederstil (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003). Motstand kan derimot samsvare med det Oliver og Holzinger (2008) kaller en defensiv strategi, fordi i begge tilfellene forsøker individene å beskytte nåværende situasjon og unngår derfor å gjennomføre de endringene som er tiltenkt.

Vi har nå presentert generell teori om hvordan ansatte reagerer, samt bygget på med mer spesifikk teori på ledere fra andre litteraturområder. Dette vil hovedsakelig brukes for å belyse forskningsspørsmål én. Vi ønsker nå å presentere teori myntet på forskningsspørsmål to, som omhandler hvordan bedriftene responderer på lovreguleringer og oppfatninger om egen konkurransekraft.

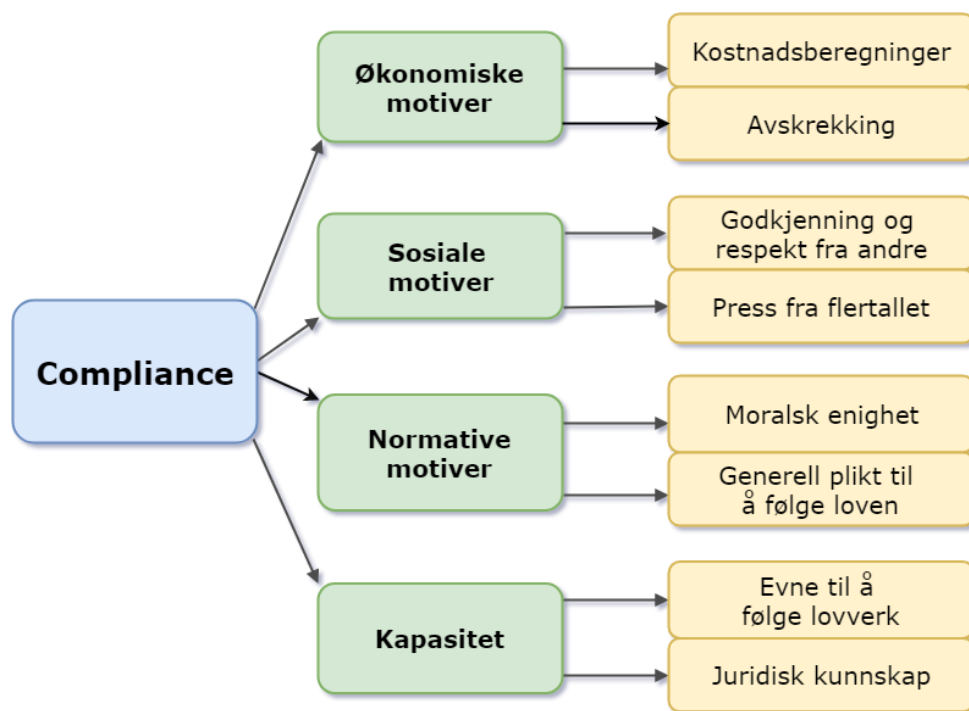
### 2.3 Faktorer som påvirker compliance-atferd

Forskning innenfor jusslitteraturen har hovedsakelig bestått av to grunnleggende perspektiver på hvorfor noen bedrifter følger lovverk og andre ikke (Tyler, 1990; Lee, 2008; Kirchler, Hoelzl og Wahl, 2008). Avskrekkingsmodellen har dominert lenge og handler om at bedrifter følger loven på grunn av trusselen for sanksjoner. Lee (2008) kom med motargumenter til avskrekkingsmodellen, og hevder at bedrifters atferd i forhold til lovreguleringer er basert på sosiale normer i stedet for profittmaksimering og egeninteresse. Denne sosiale norm-modellen er det andre perspektivet som har blitt omtalt i jusslitteraturen og går ut på at bedriftene følger lovverk, selv med milde sanksjoner (eller til og med uten sanksjoner), grunnet diverse sosiale normer. De to paradigmenes som har dominert innenfor forskningen, har også blitt kritisert for sitt snevre fokus. Avskrekkingsmodellen er begrenset til trusselen for sanksjoner, men sier lite om hvilke sosiale variabler som kan påvirke compliance-atferd; mens det sosiale norm-paradigmet kun tar de sosiale normene i betraktning, uten å stille spørsmål om hvordan kost-nytte-analyser påvirker bedriftens atferd. (Yan, 2017)

Enkelte forskere har i nyere tid forsøkt å gi et mer helhetlig bilde av bedrifters compliance-atferd (Gunningham, Thornton og Kagan, 2005; van Erp, 2008; Nielsen og Parker, 2012). Nielsen og Parker (2012) argumenterer for at bedriftsledere ikke starter med blanke ark når de forholder seg til lovverk, men at de heller bringer med seg og handler ut ifra ulike interesser og motiver. Forskning innenfor jusslitteraturen identifiserer generelt tre interesser, eller forpliktelser, som motiverer bedriftsledere og deres bedrifter i forhold til compliance-atferd; økonomiske, normative og sosiale motiver (Winter og May, 2001; May, 2005; Nielsen og Parker, 2012). I likhet med Ayres og Braithwaite (1992) og Gunningham, Kagan og Thornton (2003), hevder Nielsen og Parker (2012) at ledere gjerne har en blanding av alle de tre motivene som er relevante for compliance på

én og samme tid. Krav og handlinger fra myndigheter og interessenter kan til enhver tid påvirke hvilket motiv som har størst betydning, men de tre motivene vil alltid være representert. Derfor mener de det ikke finnes et klart skille mellom de bedriftene som er økonomisk orientert og de som er mer normativt eller sosialt orientert, slik tidligere forskning har fokusert på.

Selv om de ulike motivene kan brukes til å forklare en bedrifts intensjon med å følge lovverket, kan kapasitetsbegrensninger påvirke hvorvidt denne intensjonen blir overført til handling (Yan, 2017). En annen viktig faktor som ikke blir nevnt av Nielsen og Parker (2012), er derfor bedriftens *kapasitet*, som har vist seg å spille en viktig rolle når det kommer til bedrifters compliance-atferd (Winter og May, 2001; Vandenbergh, 2003; Yan, 2017). Inspirert av teori fra Yan (2017) og hovedpunkter i forskningen til Nielsen og Parker (2012), har vi sammenfattet en oversikt over faktorer som påvirker bedrifters compliance-atferd. Dette er illustrert i Figur 4 under, og faktorene vil nå presenteres:



Figur 4: Faktorer som påvirker compliance-atferd

### 2.3.1 Økonomiske motiver

Den første kategorien, økonomiske motiver, kan i stor grad relateres til begrepet *umoralisk kalkulasjon* som er best kjent fra forskningen til Kagan og Scholz (1984). Ifølge dette synet blir

bedrifter sett på som rasjonelle aktører som tar valg basert på tanken om å maksimere sin profitt. Hos en umoralsk kalkulerende aktør vil hovedfokuset være å utvide virksomheten, produsere (og selge) flere produkter og tjenester, tjene mer penger og levere høyere profitt til sine eiere. (Nielsen og Parker, 2012) I en regulatorisk kontekst, vil bedriften gjøre kalkuleringer basert på forventede kostnader og fordeler ved å følge, eller ikke følge lovverket (Yan, 2017).

### *Kostnadsberegninger*

Generelt, vil driftskostnadene i forbindelse med compliance innebære utgifter til administrasjon og innhenting av kapital, men det kan også innebære reduksjon eller forsinkelser i produksjonen for å samsvare med kravene i lovverket (Yan, 2017). I tillegg vil det være kostnader knyttet til det å lage og implementere systemer som skal sikre compliance, samt diverse alternativkostnader. Driftsfordelene ved å være i samsvar med loven, refererer til økt tillit fra kundenes side og at de potensielt sett ønsker å betale en høyere pris for produktene. (Parker og Nielsen, 2011) Ifølge Parker og Nielsen (2011) vil de bedriftene som anser gevinstene som høye ved å være i samsvar med lovverket, gjøre mer for å implementere gode compliance-systemer, selv om dette vil koste bedriften mye. I tillegg fant de at bedrifter som implementerer formelle compliance-systemer, også oppfatter implementeringen som mer kostbar.

### *Avskrekking*

Umoralsk kalkulering dreier seg ikke utelukkende om å beregne driftskostnader og driftsfordeler, men innebærer også en vurdering av trusselen fra reguleringsorganet, dersom loven brytes. Som nevnt tidligere, vil bedriftene ifølge avskrekkingmodellen, følge loven på grunn av sanksjoner og bøter utøvet av reguleringsorganet.

Ifølge Parker og Nielsen (2011) er det den oppfattede sannsynligheten for å bli tatt for brudd på loven, og ikke sanksjonenes alvorlighetsgrad, som har størst påvirkning på bedriftenes compliance-atferd. Selv om høyere bøter blir introdusert, vil det ikke være til noen nytte hvis bedriftene ikke ser det som sannsynlig å bli oppdaget. De hevder likevel at en økning i bøtenivået, som er flere ganger høyere enn tidligere (eller inkludering av fengselsstraff), kan bidra til å styrke avskrekkingen noe. Thornton, Gunningham og Kagan (2005) fant kun svake bevis som støtter opp

om den klassiske avskrekkings-teorien i sin forskning. De bedriftene som i større grad hadde hørt om andre bedrifter bli straffet for lovbrudd, hadde ikke rapportert at de tok ytterligere grep som følge av dette. Selv om det viste seg at generell avskrekking ikke var bedriftenes hovedmotivasjon for å følge regelverket, hadde det en *påminnelsesfunksjon*, som minner dem på at det er viktig å være compliant (selv om det sjeldent påvirket deres handlinger), og en *betryggende funksjon*, som beroliger dem om at de som ikke er compliant («bad apples») ikke slipper unna. Et unntak, som kan støtte opp om avskrekkingsmodellen, er de bedriftene som vet at de ikke er i overensstemmelse med loven, og oppdager at lignende bedrifter blir straffet. Dette kan gi økt oppfattelse av risiko, og dermed føre til endret atferd. (Thornton, Gunningham og Kagan, 2005)

Ifølge Parker og Nielsen (2011) er det ikke bare avskrekkingen fra de formelle juridiske sanksjonene som inngår i bedriftenes kalkulerende beregninger. Indirekte økonomiske og sosiale sanksjoner fra ulike tredjeparter ved brudd på loven, som for eksempel fallende aksjekurs eller sosial forlegenhet overfor familie og interessenter, kan ofte være mer effektivt i forhold til å påvirke compliance-atferd. I en tid der en stor del av bedriftenes hverdag handler om å utvikle og ta vare på bedriftens merkevare og rykte, kan det forventes at de finansielle kostnadene forbundet med dårlig omtale, vil ha en stor betydning når bedriftene vurderer kostnader og fordeler ved å følge loven eller ikke (Fisse og Braithwaite, 1983; Parker og Nielsen, 2011). Dette bekrefter Nielsen og Parker (2012) sitt argument om at det gjerne er flere motiver som har betydning på samme tid, som i dette tilfellet ved at de økonomiske og sosiale motivene henger sammen.

### *2.3.2 Sosiale motiver*

#### *Godkjenning og respekt fra andre*

Bedriftenes ønske om å oppnå godkjenning og respekt fra andre er en relevant betraktning i denne sammenhengen (Winter og May, 2001). Potensielle kilder det ønskes sosial aksept fra kan være andre bedrifter, ansatte, kunder, lokalsamfunn, familie og venner, eller samfunnet generelt (Nielsen og Parker, 2012). Som nevnt tidligere, vil bekymring for rykte være med på å øke frykten for straff, men det vil også kunne gi økt følelse av samfunnsplikt. Bedrifter som er bekymret for ryktet sitt, vil ønske å gjøre sin del for å unngå å skade dette. På den måten kan bekymring for ryktet forsterke bedriftens følelse av plikt til å følge loven. (May, 2005) Hvis bedriften er mer sosialt motivert, kan



selv en lav bot være effektivt, så lenge bedriftens ledere tror et brudd på loven vil bli kjent og føre til sosial skam (Nielsen og Parker, 2008).

### *Press fra flertallet*

I hvilken grad man forventer at andre gjør sin del, har blitt foreslått som en viktig sosial faktor som påvirker bedrifters grad av compliance. Jo flere som lurer seg unna sine forpliktelser, jo lettere blir det å rettferdiggjøre passivitet. På den andre siden, jo flere man antar gjør sin del, jo større er det sosiale presset for å overholde normen. (May, 2005) Dette støtter opp om Scholz og Lubell (1998) sine funn om at skattebetalere i større grad følger loven, når det forventes at en større prosentandel av de andre skattebetalerne betaler det de skylder.

### *2.3.3 Normative motiver*

#### *Moralsk enighet*

Normative motiver refererer til en aktørs følelse av moralsk enighet, eller i det minste en generell plikt til å følge loven (Winter og May, 2001). Moralsk legitimitet refererer til et individs dømmekraft over hva som er rett og galt i forhold til regelverkets krav (Yan, 2017). Hvis loven blir sett på som en legitim kilde til regler, det vil si at den blir sett på som riktig i forhold til egen moral og ideologiske verdier, er det mer sannsynlig at en person ser på loven som passende og dermed ønsker å samsvare med den (Kuperan og Sutinen, 1998; Tyler og Darley, 2000).

Gunningham, Thornton og Kagan (2005) fant i sin studie om miljøvernreguleringer at rundt halvparten av respondentene hadde normative forklaringer på sitt ønske om å være i samsvar med loven. Mange ser på seg selv som «good guys» og ønsker å følge loven fordi det anses som det riktige å gjøre, moralsk sett. Derimot oppgir de samme respondentene at de har problemer med å følge opp disse normene dersom reguleringen viser seg å være meget kostnadskrevenende å innføre. Hvis det ikke hadde vært lovpålagt, er det ikke sikkert de ville utøvd riktig praksis, selv om de mener det er moralsk riktig. Dette viser at økonomiske, sosiale og normative faktorer må ses i sammenheng med hverandre.

### *Generell plikt til å følge loven*

Normative motiver kan også referere til en situasjon der individer er motivert til å følge loven fordi de ser på loven som noe som *må* følges, uavhengig av om den samsvarer med egne moralske verdier eller ikke (Nielsen og Parker, 2012). Den generelle plikten til å følge loven er skapt av menneskers tro på myndighetene og deres rett til å utøve lover og regler (Yan, 2017).

Troen på rettferdighet i rettsgangen vil ifølge Tyler (1990) innebære i hvilken grad man føler å ha kontroll over utfallene og hvorvidt rettssystemet oppleves som objektivt, ærlig og rettferdig. Gunningham, Thornton og Kagan (2005) fant i sin studie at det er *reguleringen i seg selv*, og ikke frykten for håndhevelse, som har sterkest påvirkning på compliance-atferd. Det viste seg at vedvarende håndhevelsesaktivitet og inspeksjoner hadde skapt en «compliance-kultur», en slags felles holdning om at hvis man bryter loven, så vil man før eller siden bli tatt, og motstand er derfor nytteløst.

### *2.3.4 Kapasitet*

Kapasitet innebærer både bevissthet overfor lovverket og hva som skal til for å være i overensstemmelse med det (May, 2005). Bedriften kan, ifølge Winter og May (2001) ha et ønske om å være i samsvar med loven (normative motiver) eller kan føle press til å skulle følge loven (sosiale motiver), men hvis den mangler kapasitet til å gjennomføre det, vil den ikke være i stand til å være i full overensstemmelse med regelverket. *“Lack of financial or technological resources as well as the complexity of legal requirements constitute a barrier to compliance, even though there is an intention to do so”* (Vandenbergh, 2003).

### *Evnen til å følge lovverket*

Gunningham, Kagan og Thornton (2003) hevder det vil være lettere for bedriften å være compliant dersom den har større finansielle og tekniske ressurser, noe de mener samsvarer med større bedrifter. Ifølge Kitching (2006) vil det å samsvare med loven ofte oppfattes som en for stor byrde for små bedrifter grunnet deres begrensede ressurser. Ledere og eiere i små bedrifter mangler ofte interne ressurser som tid, penger og spesialkompetanse for å håndtere reguleringen (Vickers *et al.*, 2005). De ser det som kostbart og vanskelig å finne ut hva lovverket går ut på, og hvordan de best

kan bli compliant. Grunnet dette, er det ikke sikkert ledere følger lovverket, selv om de er fullt klar over reguleringen (Sjögrén og Syrjä, 2015).

### *Juridisk kunnskap*

Spence (2001) argumenterte for at de fleste tilfellene av non-compliance ikke kommer av umoralisk kalkulasjon, men heller fra mangel på bevissthet eller forståelse av regelverket. I sin forskning på miljøvernreguleringer fant han at lovene var for mange, for vanskelige å forstå, for upresise og vanskelige å finne. Hver av disse kjennetegnene vil gjøre det vanskeligere for bedriften å samsvare med loven. Petts *et al.* (1999) fant at mange ledere i små og mellomstore bedrifter ikke er bevisste eller mangler riktig forståelse av enkelte reguleringer, og at de ikke vet om de møter sine forpliktelser eller ikke. Bedriftene kan også havne i en sårbar posisjon, der de tror at de følger loven, mens det i praksis ikke alltid er tilfellet, grunnet manglende kunnskap om loven (Petts *et al.*, 1999).

Ifølge May (2005) vil bedrifter med større bevissthet overfor lovverket, ha en sterkere følelse av samfunnsplikt til å følge reglene, fordi de forstår bedre hva loven går ut på. I tillegg vil bedre bevissthet også føre til lavere avskrekkingseffekt, fordi man da vet hva som skal til for å være i samsvar med loven. Winter og May (2001) fant at bevissthet rundt lovverket er kritisk, både som et direkte bidrag til økt compliance, men også indirekte i samspill med andre faktorer som evnen til å følge loven.

Det teoretiske grunnlaget for studien er nå presentert. I det påfølgende kapitlet vil vi presentere våre metodiske valg foretatt under forskningsprosessen.

### 3. Metode

I dette kapitlet presenteres de metodiske valgene foretatt i studien. Vi vil først kommentere på studiens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, før vi presenterer tema og forskningsspørsmål. Vi har valgt å ha et intensivt, kvalitativt opplegg for å innhente data, noe som vil begrunnes i det kommende kapitlet. Metodekapitlet avsluttes ved at vi evaluerer studiens styrker og svakheter, før vi kommenterer hvilken innvirkning dette har hatt på studiens kvalitet.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vårt vitenskapsteoretiske standpunkt vil si den tilnærmingen vi forholder oss til for å forstå virkeligheten (Nyeng, 2004), og fungerer som et bakteppe for de metodiske valgene vi har gjort under forskningsprosessen. I litteraturens verden er det uenighet om hva virkeligheten er, hvordan vi kan vite noe om den, og hvordan vi best kan innhente informasjon for å få en best mulig tilnærming til virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 24). Vi vil derfor først kort kartlegge sentrale begreper omkring virkelighetsforståelse, før vi redegjør for vårt ståsted.

Ontologi omhandler hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2005; Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), mens epistemologi sier noe om hvordan og i hvor stor grad det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2005). Innenfor både ontologien og epistemologien er det ulike vitenskapsteoretiske retninger, som kalles positivisme og hermeneutikk. Positivismen har som grunnleggende antagelse at det finnes generelle lover også i sosiale systemer, slik som i fysikkens verden, og man kan objektivt avdekke disse lovmessighetene (Jacobsen, 2005). I den hermeneutiske tilnærmingen fokuseres det ikke på en objektiv sosial virkelighet underlagt generelle lover, men heller å forstå det unike i menneskelige forhold, sosiale forståelser og strukturer (Jacobsen, 2005). Hermeneutikken mener altså at kunnskap om mennesker er mindre generell, mer tidsavgrenset og kontekstavhengig.

Denne studien forsøker å forstå hvordan respondentene forstår sin unike virkelighet og hva som er særegent ved dette, og har derfor et hermeneutisk perspektiv. Vi vil likevel ikke definere oss som forskere i den rette hermeneutiske ånd, fordi vi også drar nytte av kumulativ kunnskap innhentet gjennom tidligere forskning og teorier, som er et aspekt fra positivismen. Vi mener det kan finnes

regelmessigheter også i sosiale systemer, men at disse ikke er absolutte (Jacobsen, 2005). Vårt ståsted er derfor at vi er nærmere en hermeneutisk tilnærming enn positivistisk.

Studiens respondenter har allerede fortolket seg selv og sin verden, og vi som forskere møter også verden med egne forforståelser (Jacobsen, 2005). Selv om menneskene er særegne og har unike opplevelser, kan ulike individer ha samme forståelse og oppfatning av et fenomen. Dette kalles intersubjektivitet (Jacobsen, 2005), og betyr at jo flere som er enige om noe rundt et fenomen, jo større er sannsynligheten for at dette er en “sann” beskrivelse. Avhandlingen søker ikke en objektiv sannhet sådan, men ønsker å undersøke om det er enighet mellom individenes utsagn og hva man kan slutte av dette.

### 3.2 Tema og forskningsspørsmål

Gjennom masterstudiet har vi begge hatt interesse for hvordan endringsprosesser påvirker mennesker og hvordan ledere håndterer omstillinger, og vi har skrevet flere semesteroppgaver på dette området. Vår nysgjerrighet er grunnlaget for studien og dens forskningsspørsmål (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Forskningsspørsmålene fungerte som en rettesnor og satte klare rammer for hva studien undersøker, og de har også styrt våre valg av metode og teori (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Den kommende innføringen av EUs personvernforordning var langt fremme i nyhetsbildet da vi skulle velge studiens tema, og lovendringen ble beskrevet som en svært omfattende lov som kan gi store utfordringer på flere områder i virksomheter (ITavisen, 2017). Funn fra kvantitative spørreundersøkelser angående implementering hos norske bedrifter tydet på at dette kunne stemme. Vi leste derfor teori innenfor endring, for å kombinere GDPR-vinklingen med et emne vi begge liker, og for å se etter finurligheter som ikke var godt forklart og som vi kunne undersøke nærmere. Gjennom litteraturgjennomgangen av endringslitteratur la vi merke til det at det nærmest eksklusivt fokuseres på hvordan ansatte reagerer på endringer satt i gang av ledelsen (Strebel, 1996; Kegan og Lahey, 2001; Vakola og Nikolaou, 2005; Meyer og Stensaker, 2011), eller hvordan ledere best kan initiere og lede bedriften gjennom en endringsprosess (Kotter, 1996; Adel, 2001). Harley *et al.* (2006) mener det entydige synet på endringer som noe *ledelsen* setter i gang og påtrykker de

ansatte, har ført til lite oppmerksomhet innen forskning på ledelsens reaksjoner på endring. Dette tente vår nysgjerrighet, da vi oppfattet det som et hull i forskningslitteraturen angående hvordan *ledere* forholder seg til ytre endringer som blir påtvunget dem, og deres responser på dette. Kombinasjonen av vårt teoretiske interessefelt og nysgjerrighet angående den kommende personvernforordningen førte til utviklingen av to beskrivende forskningsspørsmål, som studien søker å belyse:

*Forskningsspørsmål 1: Hvordan forholder ledere i IT-bedrifter seg til en ekstern, påtvunget endring, som GDPR?*

*Forskningsspørsmål 2: Ser bedriftene på GDPR som en mulighet eller en begrensning, og hvilke faktorer kan påvirke dette synet?*

Først og fremst er studiens undersøkelsesenheter altså ledere, mens variabelen er hvordan de forholder seg til påtvunget endring (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi ønsket også å undersøke hvordan bedriftene ser på dette - er endringen kun til besvær, eller ser de også noen positive sider ved dette? Selv om problemstillingens klarhet har økt for oss gjennom å studere teori og empiri, er den fremdeles delvis uklar. Dette henger sammen med det noe uklare begrepet *forholder*, og vi søker å besvare dette fra flere vinkler i studien ved å trekke inn teorier fra flere ulike litteraturområder. Målet er å beskrive hvordan våre respondenter opplever sin særegne situasjon, og vi har derfor valgt å samle inn data via dybdeintervjuer for å danne oss et godt bilde av dette. Fremgangsmåten vil forklares mer detaljert i de neste delkapitlene. Vi har ikke et ønske om å generalisere våre funn, men heller undersøke hvordan våre respondenter opplever og reflekterer over dette (Spradley, 1979).

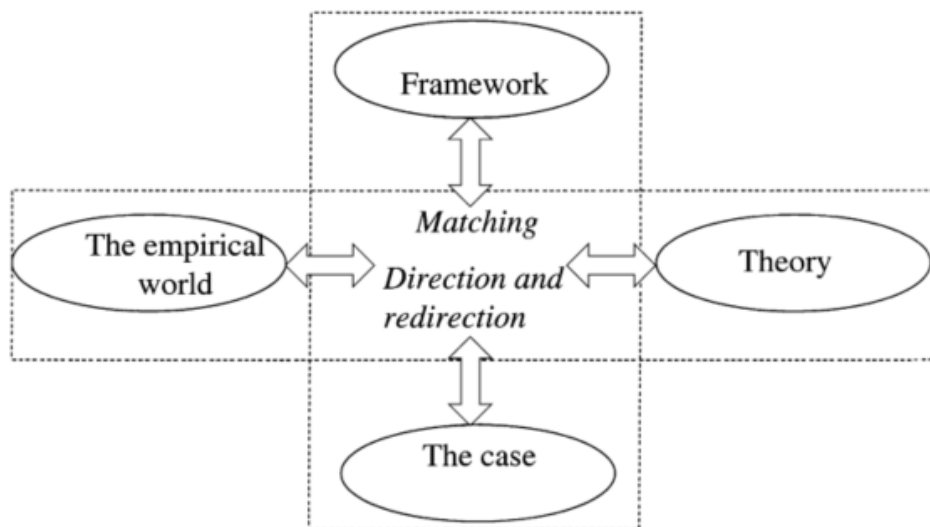
### 3.3 Valg av forskningsdesign og metode

Forskningsdesign beskriver sammenhengen mellom forskningsspørsmål, innsamlingsmetode og strategi for å analysere data, slik at studiens funn faktisk adresserer forskningsspørsmålene (Yin, 2016). Designet påvirker studiens kvalitet, altså reliabilitet og validitet (Tjora, 2012), og vi vurderte både tilgjengelig tid og tilgang på respondenter før vi valgte design. Vi valgte å gjennomføre dybdeintervju med relativt få enheter for å forstå deres oppfattelse av virkeligheten, altså et

intensivt, kvalitativt opplegg (Tjora, 2012). Nærhet til respondentene hjalp oss å snappe opp små nyanser i det de beskrev, og hjalp oss å besvare forskningsspørsmålene på en hensiktsmessig måte (Thomas, 2011). En kvalitativ studie legger få begrensninger på hvilke svar respondentene gir (Jacobsen, 2005), og ga oss i tråd med vår noe hermeneutiske tilnærming mulighet til å forske på det unike (Tjora, 2012). I tillegg ønsket vi å gi et nytt perspektiv på hva de kvantitative spørreundersøkelsene nevnt i studiens bakgrunn antydte, ved å innhente informasjon om empiriske situasjoner gjennom kvalitative metoder (Glaser og Strauss, 1967). Vi vil nå redegjøre for hvilken forskningstilnærming studien bærer preg av og våre valg angående utvalg, før vi mer detaljert presenterer metoden for datainnsamling.

### *3.3.1 Forskningstilnærming*

Studien har hatt innslag av både den induktive og deduktive tilnærmingen, som blir kalt en abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2005). Mens en induktiv studie vil si å lage allmenne teorier og prinsipper ved å studere et fenomen (empiri), ønsker en deduktiv tilnærming å teste teorier opp mot empiri (Tjora, 2012). I Figur 5 presenteres Dubois og Gaddes (2002) modell kalt Systematic Combining, som har inspirert vår måte å innhente empiri- og teorigrunnlag på. Modellen har to dimensjoner, hvor “matching” vil si å gå frem og tilbake mellom det teoretiske rammeverket, datakildene og analyse, for å sikre at teori og virkelighet passer overens. Empirien er styrende, det vil si at hvis data ikke passer eksisterende kategorier, skal nye kategorier utvikles. Den andre dimensjonen viser at man skal gå dit data fører deg, selv om det kan føre til en annen retning enn tenkt i studien (redirection), og at det ofte er hensiktsmessig å innhente data fra flere kilder og gjennom ulike metoder. (Dubois og Gadde, 2002)



Figur 5: Systematic combining model

For å utvikle noen forskningsspørsmål å gå ut i fra, leste vi i starten noe generell litteratur for å ha et analytisk rammeverk å forholde oss til. Vi forsøkte likevel å ikke binde oss for mye til dette og ha et åpent sinn under datainnsamlingen. Flere ganger under datainnsamlingsperioden innså vi at respondentene ikke omtalte, eller fokuserte på, hva vi hadde lest om. Vi har derfor ved gjentatte anledninger endret retning eller utvidet området innen teoretisk litteratur, ettersom vi har innhentet og analysert empiri (Dubois og Gadde, 2002). Forskningsspørsmålene er også omskrevet flere ganger på bakgrunn av data, men temaet har holdt seg konstant. Ved å kontinuerlig bevege oss frem og tilbake, har vi kommet tett på data og utviklet teorigrunlaget til å være i tråd med hva empirien fortalte oss.

### 3.4 Valg av analyseenheter

Vi tok for oss IT-bransjen, da GDPR betyr endringer innen innhenting, oppbevaring og prosessering av persondata, og IT-bedrifter ofte behandler slike data og systemer. Siden vi var to forskere, anså vi 20 intervjuer som ønskelig og gjennomførbart, og et minimum på 12. Hvem man velger å undersøke vil påvirke gyldigheten av undersøkelsen (Jacobsen, 2005) og vi ønsket å intervju to personer i hver bedrift, på ulike stillingsnivå, for å få flere sider av saken. Vi tok et bevisst valg om å intervju både ledere og ansatte som jobber tett med implementering av GDPR. Dette var ansatte som personvernombud, jurister og rådgivere, en gruppe vi har kalt operativt



ansvarlige. Vi endte til slutt opp med å intervju 15 respondenter, fordelt på ti bedrifter av ulike størrelser. Dette fant vi tilfredsstillende for studien, da vi på slutten opplevde metning (Tjora, 2012) og det var mindre og mindre ny informasjon som kom frem.

De ti lederne vi intervjuet belyser alene det første forskningsspørsmålet, mens på det andre forskningsspørsmålet ser vi det fra et bedriftsperspektiv, og benytter oss av empiri fra både ledere og operativt ansvarlige. Vi styrte altså utvelgelsen av respondenter etter hvilken informasjon vi kunne få tilgang til (Jacobsen, 2005), på bakgrunn av forskningsspørsmålene og tilgang på villige respondenter. Det viste seg noe vanskelig å få tilgang på ledere - flere skyldte på tidspress nå som fristen nærmet seg, mens noen hadde ikke hørt om GDPR og ønsket derfor ikke å intervjues. I de mindre bedriftene er det ofte kun lederen selv som jobber med GDPR, og blir derfor eneste respondent fra bedriften. Vårt ønske om å intervju to personer i hver bedrift, én leder og én ansatt, var altså ikke alltid mulig. I noen tilfeller hvor leder ikke var tilgjengelig er det kun intervjuet operativt ansvarlig, og selv om disse respondentene ikke direkte belyser det første forskningsspørsmålet, ga de altså verdifull innsikt for å besvare forskningsspørsmål to.

Vi valgte bevisst å skaffe empiri fra bedrifter av ulik størrelse, både økonomisk sett og i antall ansatte, fordi vi ville undersøke hvorvidt bedriftsstørrelse påvirker hvordan de håndterer en ekstern endring. Av de ti ulike bedriftene vi har intervjuet, klassifiseres fem av de som små bedrifter, hvorav to av disse er i subkategorien mikro. Tre av bedriftene er mellomstore, mens to er store. En oversikt over studiens utvalg av respondenter og bedrifter finnes i tabellene i Vedlegg 3.

### *3.4.1 Valg av respondenter*

Vi brukte nettsiden Proff Forvalt Pluss for å finne IT-bedrifter å kontakte. Nettsiden gir utvidet firma- og regnskapsinformasjon om bedrifter i Norge, og muligheter for å begrense søk via ulike segmenteringskriterier. Vi søkte innen bransjen Informasjon og Kommunikasjon etter de som jobbet med a) Programmeringstjenester, b) Forvaltning og drift av IT-systemer og c) Databehandling, datalagring og tilknyttede tjenester. Vi søkte etter bedrifter lokalisert i Trondheim, grunnet vårt ønske om å gjennomføre dybdeintervjuer med personlig oppmøte. Grunnlaget for dette valget vil diskuteres mer i detalj i neste delkapittel. Søket ga en randomisert liste over 254 bedrifter

med tilknyttet informasjon, som antall ansatte, regnskapsinfo og navn på daglig leder. Excel ble benyttet for å gruppere bedriftene i ulike størrelseskategorier, og vi mente alle disse bedriftene hadde relevant og variert informasjon som kunne belyse problemstillingen (Tjora, 2012). Vi kontaktet totalt 43 tilfeldige bedrifter på telefon og forklarte kort om forskningsprosjektet, før vi ba om en mailadresse å sende det formelle informasjonsskrivet (Vedlegg 2) til. Forespørselen om deltakelse ga bakgrunn og formål for studien, samt praktiske hensyn som anonymitet, og ble eksplisitt bedt om å underskrives. Dette sikret at begge parter hadde samme forståelse av hva dette innebar, samt ga respondentene en økt grad av forpliktelse til å gjennomføre avtalen. Både e-post og telefon ble brukt for å avtale møtetidspunkter.

### 3.5 Datainnsamling

Metoden som brukes for å samle inn data må evne å fange opp det som skal undersøkes (Jacobsen, 2015), og vil påvirke studiens kvalitet. Som tidligere nevnt i metodekapittelet, valgte vi å gjennomføre dybdeintervjuer for å samle primærdata. Dette er å anbefale siden vi studerer meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2012). Vi vurderte tidlig i prosessen fokusgrupper som en mulighet, som er en form for gruppeintervju, men avsto fra dette da individuelle intervju gir større sannsynlighet for at respondentenes sanne mening kommer frem (Tjora, 2012). Intervjuene er derfor preget av respondentenes subjektivitet, ved at vi studerer hvordan de skaper mening, eller forstår sin virkelighet, på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har (Spradley, 1979; Tjora, 2012). Vi søkte i januar til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) om lov til å behandle personopplysninger som kunne komme frem i intervjuene, og godkjennelsen ligger vedlagt i Vedlegg 1. Innsamlingen av empiri ble så gjennomført mellom februar og mars. To av intervjuene måtte av praktiske hensyn gjøres via Skype, mens de resterende 13 intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Hvordan intervjuene ble gjennomført i praksis vil nå beskrives nærmere.

#### 3.5.1 Intervjuguide

Vi utarbeidet to intervjuguider med spørsmål knyttet til holdninger til GDPR og implementering, med den hensikt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Denne intervjuformen gir mulighet til å stille konkrete spørsmål for å finne ut hva vi lurer på, samt stille oppfølgingsspørsmål underveis som kan gi verdifull innsikt (Jacobsen, 2005).

Intervjuguidene ligner på hverandre, men den ene er vinklet mot ledere og den andre mot det vi har kalt operativt ansvarlige (personvernombud, jurister og rådgivere). Intervjuguidene ble brukt som en rettesnor for oss selv og strukturerte intervjuet til en viss grad (Tjora, 2012). Vi gjennomførte to pilotintervjuer for å sjekke hvordan guiden fungerte i en intervjusituasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) og gjorde deretter noen endringer for å sikre en mer logisk oppbygning og flyt i senere intervju. De to intervjuguidene er vedlagt i Vedlegg 4.

### *3.5.2 Gjennomføring av intervju*

Vi oppsøkte hovedandelen av respondentene på deres arbeidsplass, som er et trygt og kjent miljø for dem. Dette kan hjelpe respondenten til å føle seg mer komfortabel i en intervjusituasjon, men Jacobsen (2005) bemerker at dette kan være et hinder for å dele sensitiv informasjon. Vi vurderte dette som en mindre implikasjon, da spørsmålene er av mindre sensitiv natur og vi forsikret oss om å avholde intervjuet på et møterom vi kunne snakke uforstyrret. For å opparbeide tillit mellom forskerne og respondent, og øke kvaliteten på intervjuet (Tjora, 2012), brukte vi de første minuttene til å fortelle om hvem vi var og formålet for studien. Vi la trykk på at alt respondenten fortalte ville bli anonymisert, og at bedriftens navn ville bli holdt utenfor oppgaven, og oppfordret på denne måten til åpenhet og ærlighet. Vi forsikret oss om at det var greit å ta lydopptak, og opplyste om at vi ville benytte skriveblokker for å notere viktige punkter som ble fortalt. Dette kan øke respondentens følelse om at det som fortelles blir tatt på alvor av forskerne (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), men også en viss grad av forskningseffekt (Tjora, 2012). Vår tilstedeværelse og notering kan ha gjort deltakerne mer bevisste på at vi observerte dem, men den naturlige flyten i samtalene tilsier at dette ikke var et stort moment i denne studien.

Den personlige kontakten i dybdeintervjuer gir mulighet til å tolke reaksjoner, kroppsspråk og stemmeleie, og bruk av humor. Mens én av oss stilte spørsmål, hadde vi på forhånd avtalt at den andre forskeren skulle følge med på respondentens kroppsspråk - krysning av armer kan for eksempel vise en mer defensiv holdning og et ønske om å forsvare seg selv, mens en framoverlent holdning og entusiastisk prating viser tegn på respondentens interesse. Tegn på dette ble nedskrevet i notatblokken, med henvisning til hvilket spørsmål som ble spurt. Å studere intervjuobjektet samtidig som man intervjuer (Tjora, 2012) mener vi styrker gyldigheten av våre funn (Miles og Huberman, 1994).

Det ble først stilt enkle uformelle oppvarmingsspørsmål, for å få respondenten “varm i trøya” og etablere en god intervjusituasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), før vi gikk over til spørsmål relatert til studien. Vi gikk ut i fra intervjuguiden, men forsøkte å følge respondentens logikk og stilte oppfølgings spørsmål som var passende. Vi forsøkte å holde intervjuet som en samtale for å få frem respondentenes sanne meninger, og vi var påpasselige med språkbruken for å ikke lede respondentene i en viss retning eller gjøre de ukomfortable (Tjora, 2012).

Vi hadde på forhånd informert respondentene at intervjuet ville ta mellom 30 til 60 minutter, et estimat basert på lengden av pilotintervjuene. I noen situasjoner overskred vi dette og informerte derfor respondenten om avtalt tid var gått, slik at de kunne bestemme om vi skulle avslutte intervjuet der og da. Elleve av intervjuene ble fullført på under én time, mens fire respondenter ønsket å fortsette. En oversikt over respondenter og varighet av intervjuer kan ses i Vedlegg 3.

### *3.5.3 Dokumentdata*

I tillegg til empiri fra intervjuene, har vi også undersøkt offentlige dokumenter som har studert hvordan norske bedrifter og ledere ligger an i implementeringsprosessen. Dette er kvantitative undersøkelser gjennomført av Atea, konsulentbyrå som Deloitte og PwC, samt materiell lagt ut av Datatilsynet.

Som nevnt i innledningen, ble vi overrasket over hvor få næringslivsledere som hadde satt seg inn i forordningen relativt kort tid før fristen, og andelen bedrifter som hadde startet implementeringsarbeidet (Atea, 2017b). Denne statistikken ble ikke lagt ut som en helhetlig rapport av Atea, men kun referert til av ulike nettsider som små tekstutdrag. Det var nok til å vekke vår interesse tidlig i prosessen, men ga få forklaringer. Gjennom kontakt på telefon og mail siden februar, lyktes vi én uke før studiens innleveringsfrist å få tilgang til Ateas interne dokument som i sin helhet viser funnene og forklaringer (Atea, 2017c). Statistikken har derfor ikke vært førende for studien. Vi anser dette som en stor styrke, ved at studiens funn ikke er påvirket av statistikken, men at vi i etterkant ser dette underbygger hva vår empiri har fortalt.

Vi har også hatt mailkontakt med Datatilsynet, fordi vi avdekket informasjon i intervjurunden som var ny for oss, og som heller ikke var omtalt på Internett. Saken gjaldt bedriftssertifisering innen GDPR, via akkrediterte tredjepartsorganer. Datatilsynet avklarte at dette ikke fantes per dags dato [20.03.18], og det er heller ikke avklart hvordan dette vil praktiseres i Norge etter iverksettelse.

### 3.6 Analyse av data

Analyse av kvalitative data dreier seg om tre ting: beskrive, systematisere og sammenbinde (Jacobsen, 2005). Umiddelbart etter hvert intervju diskuterte vi i fellesskap hva våre hovedinntrykk var og skrev et sammendrag. Dette ga også mulighet for å endre intervjuguiden ettersom vi så det nødvendig. Vi transkriberte alle 15 intervjuer fortløpende (Tjora, 2012), for å senere benytte datagrunnlaget i analyseprogrammet NVivo. Lydopptakene ble spilt av med sakte-funksjonen i lydavspillingsprogrammet VLC mens vi transkriberte, for å sikre korrekt gjengivelse av respondentenes utsagn (Tjora, 2012). Til sammen ble det 224 transkriberte sider, da hvert intervju ble rundt 15 skrevne sider i Microsoft Word. For å sikre full anonymitet, ble navn på bedrifter og respondenter erstattet med en kodenøkkel i selve transkriberingen og i filnavnet. Arket med kodenøkklene ble skrevet for hånd og oppbevart på et låsbart rom. Transkriberingene ble også lagret på en annen lokasjon enn lydopptaket.

I transkriberingene inkluderte vi alt av latter og pauser (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009), da det i denne delen av prosessen var vanskelig å vite hva som ville være av betydning i analysen (Tjora, 2012). Vi inkluderte også stikkordene vi hadde gjort i notisblokken under intervjuet, med henvisning til respondentenes kroppsspråk. Vi skrev alt på bokmål, noe Tjora (2012) kaller å normalisere transkripsjonene.

I runde to kikket vi i transkriberingene og skrev hva som var typisk for hver respondent. Via dette utviklet vi noen kategorier vi følte kunne være viktig, og satte opp en tabell over bedriftene. Eksempler på kategorier var praktiske tiltak de hadde gjort, tanker om frister og bøter, og generell holdning til forordningen. Dette ble gjort som et ledd i å organisere innhentet datamengde på en oversiktlig måte, og gjorde det enklere for oss å se likheter og ulikheter.

I den tredje runden importerte vi transkriberingene til NVivo og opprettet individuelle brukerprofiler (“case”) for hver respondent, med tilhørende variabler. Eksempler på dette var kjønn, bedriftsstørrelse og stilling, som vi senere benyttet til kryssøking. Vi begynte deretter kodingsprosessen, og valgte å analysere hver del uavhengig av hverandre. Dette gjorde vi for å øke kvaliteten på kodingen (Tjora, 2012), og sikre at vi kodet all relevant informasjon. En kode er “ord og uttrykk som beskriver et avsnitt, eller enda mindre utsnitt av datamaterialet (Tjora, 2012, s. 179) Vi forsøkte å generere tekstnære koder, som vil si å utvikle de fra empirien, og ikke fra teori, hypoteser eller forskningsspørsmål (Tjora, 2012). Dette er i tråd med vår abduktive forskningstilnærming (Dubois og Gadde, 2002), ved at vi lot empirien være styrende, som er en induktiv måte å jobbe på.

I fjerde runde sammenlignet vi hverandres kodinger og kom sammen frem til hva som best beskrev innholdet i hvert utsagn. Dette gjorde at vi i større grad reflekterte omkring vår egen analyse, og abstraheringen gjorde at vi ble godt kjent med våre data. Grovkodingen hjalp for datareduksjon, og vi utviklet deretter kategorier for å gruppere data med lignende tema, og vi begynte å kjenne igjen relasjoner og sammenhenger (Tjora, 2012). Som en femte runde sjekket vi at utsagnene i hver kode og kategori omhandlet det samme fenomenet eller idé - de som ikke gjorde det, ble rekodet. Vi endte opp med fem hovedkategorier, ved å kombinere kategorier som omhandlet det samme og ved å utelate de som ikke var relevante for problemstillingen. Alle disse rundene hjalp oss med å få en systematisk forståelse av fenomenene (Tjora, 2012). Som en avsluttende runde delte vi materialet opp i finere underkategorier, for eksempel om de var positivt, blandet, eller negativt innstilt til fenomenet. Etter dette har vi i analysen kontinuerlig brukt NVivo for å kryssøke via variablene og kodene - hvilke begreper brukte for eksempel positivt innstilte ledere, kontra ledere som var mer ambivalente til endringen? Var ledere med en mer negativ holdning senere ute med å planlegge implementeringen, enn de som var positive? Kan man se forskjeller i holdninger etter hvilken størrelse av bedrift de jobbet i, og hvor aktivt involvert var lederne? Kryssøkingsfunksjonen i NVivo hjalp oss å se dette.

Det betydelige arbeidet nedlagt i NVivo viste oss at vi måtte tilbake til det teoretiske grunnlaget, da vi så hvilke temaer som ble mest relevant. Empirien var altså medvirkende til valg av teori og forskningsspørsmål, noe som underbygger vår abduktive forskningstilnærming (Dubois og Gadde,

2002). Dette er også en av grunnene til at studien har et bredt teorigrunnlag fra flere litteraturområder, da vi så dette som nødvendig for å diskutere empirien og belyse studiens tema.

Vi ønsker å bemerke at vi har omtalt alle respondenter som “han” i den empiriske analysen. Vi valgte dette for å ytterligere anonymisere de få kvinnene som stilte opp, samt at vi via kryssøking ikke har funnet forskjeller på hvordan ledere forholder seg til endringen, basert på kjønn. Vi ønsker nå avslutte metodekapittelet ved å oppsummere oppgavens styrker og svakheter og vurdere studiens kvalitet, før den empiriske analysen presenteres.

### 3.7 Forskningens kvalitet

En av studiens sterkeste sider er kombinasjonen av ledelsesfokuset med et dagsaktuelt tema som er lite forsket på. Det har vært utfordrende, teoretisk sett, å belyse dette temaet, men forskningen baner også vei for nye tanker innenfor et område som bør vies mer oppmerksomhet. Vi vil nå kommentere studiens styrker og svakheter, samt beskrive hvilke grep vi har gjort for å styrke studiens kvalitet. Dette er ifølge Miles og Huberman (1994) essensielt for å skape legitimitet og kunne bedømme konklusjonens kvalitet. Til slutt følger en oppsummering av metodekapittelet.

#### 3.7.1 Validitet

Validitet, eller gyldighet, betegner i vitenskapelig forskning hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle eller undersøke (Tjora, 2012). Man deler ofte dette inn i ekstern og intern, samt begrepsmessig gyldighet. Intern og begrepsmessig gyldighet handler om evnen til å kunne gi analytiske og logisk sammenhengende redegjørelser for fenomenet man undersøker (Stensaker, 2002, s. 72). Funnene må altså være troverdige i forhold til respondentene, og om vi har et autentisk bilde av hva vi har forsket på (Miles og Huberman, 1994). Vi utførte individuelle intervjuer for å få frem respondentenes sanne meninger, om en endring de står midt oppe i. At respondentene opplever fenomenet i samme periode som tidspunktet for intervjuet, minimerer risiko for hukommelsesskjevhet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å styrke troverdigheten i respondentenes uttalelser, fulgte vi opp i intervjuene med spørsmål om de kunne underbygge sine påstander med eksempler. Respondentene gjennomgår alle den samme påtvungede endringen, og

har derfor kunnskap og uttaler seg om det samme fenomenet. Ett problem er at vi ikke kan vite om de ønsker å gi riktig informasjon. Respondentene virket ærlige og reflekterte i sine beskrivelser, og vi utnyttet også at vi var to forskere, ved å samle info om respondentenes reaksjoner gjennom observasjon av kroppsspråk. Kombinasjonen av observasjon og intervju styrker også troverdigheten av våre funn (Tjora, 2012). Mange fortalte om lignende erfaringer, samtidig som at det var sprik i funnene. At alle ikke var helt enige, anser vi som mer troverdig og realistisk enn hvis de hadde fortalt akkurat det samme, da dette kunne ha tydet på pynting på sannheten.

Avslutningsvis på hvert intervju spurte vi om det var greit å ta kontakt senere om noe var uklart for oss, noe alle respondentene samtykket til. I etterkant av intervjurunden har vi derfor stilt oppfølgings spørsmål til to respondenter, for å eliminere uklarheter og sikre riktig fremstilling i analysen. Vi har ellers i analysen vektlagt hvor respondentene har hatt spontane uttalelser utover spørsmålene, eller om de hadde noe mer de ønsket å tilføye før intervju slutt, da dette stammer fra deres egen interesse og oppfatning av fenomenet. At vi har analysert og kodet data hver for oss, før vi diskuterte i fellesskap, har også styrket analysens validitet.

Angående valg av teorigrunnlag er dette en subjektiv vurdering, som kan true studiens gyldighet. Drevet av vårt ønske om å tette et hull i litteraturen innenfor endring og ledelse, har studien tatt for seg et dagsaktuelt tema med økende viktighet i samfunnet, som få har undersøkt tidligere. Vi har derfor satt oss inn i og benyttet teori fra flere store litteraturområder, som tidligere ikke har vært kombinert i stor grad. Det har vært en utfordring å samle dette på en konsis og lett forståelig måte for å presentere studien, men dette har styrket studiens teoretiske grunnlag. Ved å ikke binde oss til ett område, som alene ikke kan belyse situasjonen godt nok, har studien et flerdimensjonalt syn på et komplekst fenomen.

Ekstern gyldighet er i hvilken grad man kan generalisere funnene til populasjonen. Dette har ikke vært fokuset i denne kvalitative studien, da målet var å studere respondentenes unike oppfattelse av situasjonen og utvikle innsikt i dette fenomenet. Etter å ha ferdigskrevet den empiriske analysen, fikk vi én uke før innleveringsfrist tilgang til Ateas interne undersøkelsesrapport (Atea, 2017c). Denne beskrev funnene fra deres kvantitative undersøkelse på 537 norske næringslivsledere



gjennomført høsten 2017, som er nevnt i avhandlingens bakgrunn. Flere momenter i denne rapporten samsvarer med studiens empiri, noe som tyder på en viss generaliserbarhet i våre funn.

Ved at vi har vært åpne om hvordan vi har praktisert forskningen og redegjort for våre valg angående datagenerering og analyse, styrkes også studiens gyldighet (Tjora, 2012, s. 207).

### *3.7.2 Reliabilitet*

Reliabilitet handler om pålitelighet, og at det finnes en logisk sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2012), samt anerkjennelse av hvordan undersøkelsesmetoden kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2005). Som forskere må vi derfor ta i betraktning hva slags påvirkning vi kan ha hatt på forskningsobjektene (Tjora, 2012). At vi noterte under intervjuene kan ha påvirket deres atferd og blitt mer selvbevisste. Vi ser også i etterkant at vi kan ha vært noe aktive under intervjusituasjonen, som en konsekvens av at vi fokuserte på intervjuguiden. Aktiv deltakelse kan føre til at man kun innhenter data man ønsker å finne (passiv data) - i motsetning til å oppdage hva respondenten avslører ved å snakke uhemmet, uten forskernes innbryten (Dubois og Gadde, 2002, s. 557). Vi opplevde noen ganger å tenke på det neste spørsmål å stille, mens respondenten fremdeles svarte på det foregående spørsmålet. Dette kan ha satt begrensninger for informasjonen vi fikk tak i, fordi vi da ikke aktivt lyttet og stilte passende oppfølgingsspørsmål.

Selvrapportering er en annen svakhet ved å gjennomføre dybdeintervju, ved at vi kun får respondentens egen subjektive versjon av sannheten (Yin, 2016, s. 132). Vi forsøkte å skaffe to personer i hver bedrift for å høre flere sider av saken, men i noen bedrifter var ikke dette en mulighet. Mennesker liker å fremstå godt og vil ofte dempe det negative aspektet, og fortelle hva de tror forskerne ønsker å høre (Yin, 2016, s. 132). Dette har vi forsøkt å motvirke ved oppfordre til ærlighet og eksplisitt gjøre det klart, både skriftlig og muntlig, at både respondentens og bedriftens navn vil bli anonymisert og at ingenting kan spores tilbake til dem. Det er også positivt at respondentene opplevde fenomenet i samme periode som intervjuene, da de kunne snakke om nærliggende opplevelser som enda opptar dem (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Intervjueffekten ble senket ved at vi gjorde intervjuene på et komfortabelt og kjent sted for respondentene, og bruk av lydopptak sikrer at det er respondentenes egne uttalelser som kommer frem i de utvalgte sitatene. Dette styrker studiens pålitelighet, men analysen er enda farget av at vi har tolket materialet. At vi har kodet uavhengig av hverandre, for så å diskutere og skrive analysen sammen, er en motvekt til dette. Vi forsøkte å holde oss objektive, og kryssøking i NVivo hjalp oss å bekrefte funn som gikk igjen på tvers av respondentene. Dette styrker påliteligheten av funnene fremlagt i den empiriske analysen.

### 3.8 Oppsummering

Vi har nå redegjort for våre metodiske valg gjennom forskningsprosessen. Vi valgte kvalitativ metode for å belyse våre deskriptive forskningsspørsmål, og gjennomførte 15 dybdeintervjuer med en semistrukturert intervjuguide. Respondentene ble valgt ut på grunnlag av bransjen de jobber i og at de opplever fenomenet vi undersøker, som enda var pågående under datainnsamlingen. All data ble transkribert og kodet i NVivo, og i samsvar med vår abduktive forskningstilnærming beveget vi oss mellom empiri og teori for å nå frem til en konklusjon. Målet for undersøkelsen er en analytisk generalisering gjennom teoriutvikling. Vi har vært transparente om våre valg gjennom prosessen, og studien har etter vår mening god validitet og reliabilitet. Data fra kvalitative intervju er vanskelig å gjenskape, på grunn av den menneskelige kontakten og egen tolkning av svarene i etterkant, men vi mener studien kan etterprøves av andre ved en senere anledning eller i andre kontekster.

## 4. Empirisk analyse

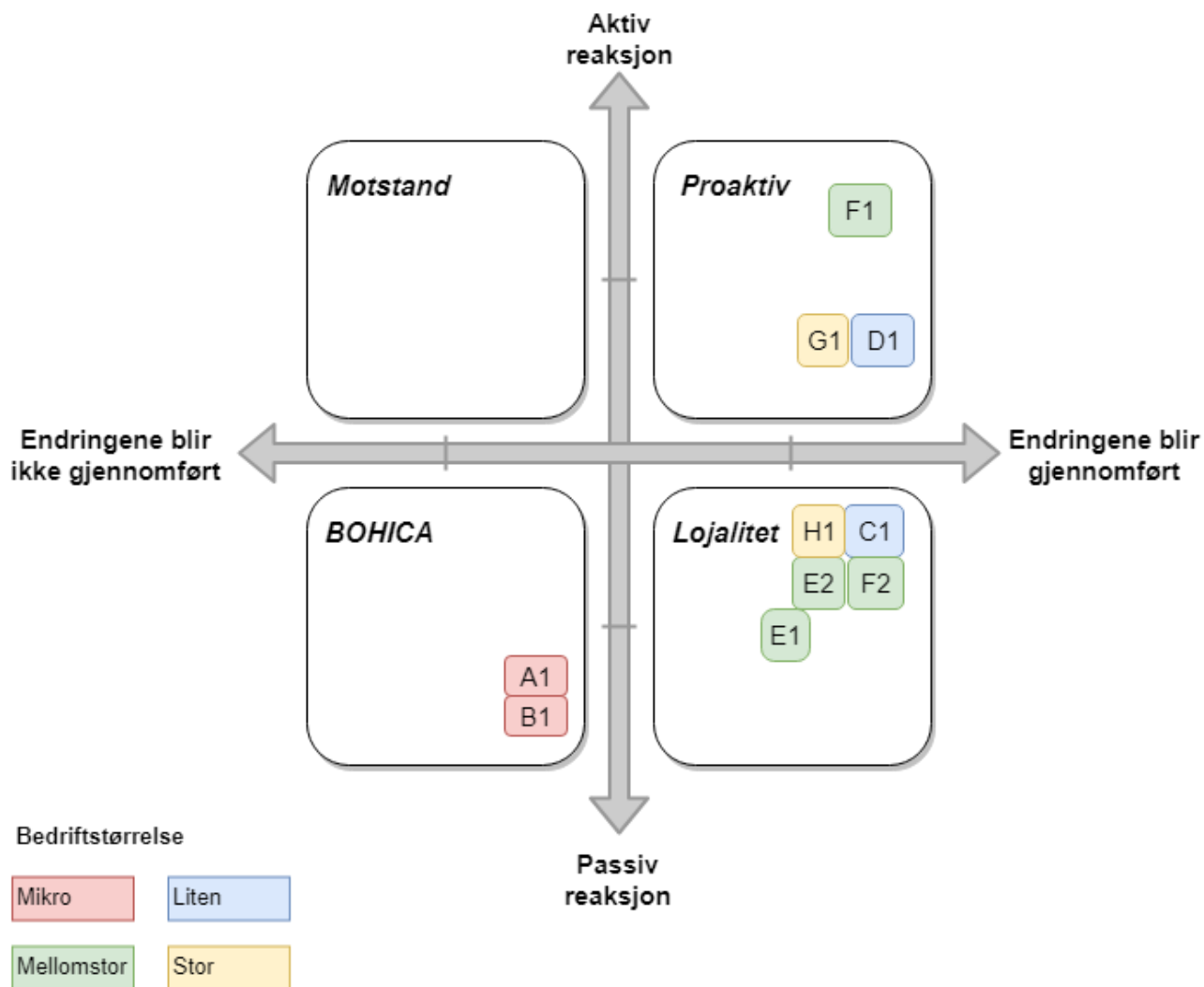
I dette kapitlet vil vi presentere empiri og kontinuerlig drøfte dette opp mot studiens teoretiske grunnlag. Strukturen i den empiriske analysen følger våre to forskningsspørsmål med en oppsummering og diskusjon etter hver del, før vi til slutt ser om det kan trekkes noen koblinger mellom funnene fra de to forskningsspørsmålene.

### 4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan forholder ledere i IT-bedrifter seg til en ekstern, påtvunget endring, som GDPR?

Studiens første forskningsspørsmål fokuserer på hvordan ledere forholder seg til eksterne endringer, og vi ønsker først å presentere hvordan lederne reagerer på endringen, før vi dykker dypere ned i hvordan de håndterer dette og handler.

#### *4.1.1 Lederes reaksjoner*

Vi har analysert lederne som unike individer, for å forstå hvordan deres reaksjonsmønster har vært i møte med den eksterne endringen. Det vil si at vi ikke har tatt utgangspunkt i bedriftene som helhet, da to ledere i samme bedrift kan ha ulike oppfatninger og reaksjonsmønster, noe som ville ha forskjøvet bildet. Empiri fremlagt i dette delkapitlet er derfor fra de ti respondentene i studien som innehar rene lederstillinger, mens de fem operativt ansvarlige holdes utenfor. Vi så store likheter mellom ledernes reaksjonsmønster og det eksisterende teoretiske rammeverket utviklet av Meyer og Stensaker (2011), angående ansattes reaksjoner på multiple endringer. Vi vil derfor presentere den empiriske analysen tilknyttet forskningsspørsmål én på bakgrunn av dette. Lederne er plassert i ulike ruter i Figur 6, som representerer et reaksjonsmønster. Figuren har, som nevnt i teorien, to dimensjoner: om endringene gjennomføres eller ei, og hvorvidt lederen forholder seg aktiv eller passiv til endringen. De ulike fargene illustrerer bedriftsstørrelsen hvor lederen arbeider.



Figur 6: Lederes reaksjonsmønstre til ekstern endring

Respondentene kategorisert som BOHICA karakteriseres ved at de er endringstrette og stiller seg passive til å gjennomføre endringer. De ønsker å komme seg unna med minimal innsats, og utsetter å handle så lenge som mulig. De har et stort fokus på ressursbruk og kostnader, og ser ikke etter muligheter for å snu endringen til en fordel for bedriften. De stiller seg også avventende til de forretningsmuligheter som faktisk er til stede.

Respondentene tilhørende i ruten kalt Lojalitet “følger ordre”, ved at de gjennomfører arbeidsoppgavene for å oppfylle kravene. Holdningen er at dette bare er enda en regel de må følge.

De setter derfor ikke i gang egne prosjekter eller initiativ utover dette på eget engasjement, fordi dette oppleves som noe de *må* gjøre.

Respondentene tilhørende i ruten kalt Proaktiv er respondenter som har tatt en aktiv posisjon og gir “det lille ekstra” for å møte utfordringene endringen medfører. De tar initiativ og søker aktivt etter muligheter som kan utnyttes.

Den siste ruten i Meyer og Stensakers modell har én rute til, kalt Motstand. Ingen av studiens respondenter ble identifisert til å ha dette reaksjonsmønsteret, noe som vil diskuteres nærmere i oppsummeringen. Før vi kommenterer på hvilke implikasjoner dette har, vil vi først presentere de tre reaksjonsmønstrene som var til stede i studiens utvalg.

### ***BOHICA - “Bend over, here it comes again”***

Respondentene i kategorien BOHICA er positive til at individers personvern styrkes, men opptrer svært passivt når det kommer til å implementere det nye lovverket. Denne passiviteten kommer for eksempel til syne ved at lederne investerer lite tid i å skaffe kunnskap om hva endringen innebærer, i tillegg til å utsette det nødvendige arbeidet lengst mulig. Det søkes ikke etter muligheter, og selv når åpenbare forretningsmuligheter dukker opp, utnyttes de ikke. Utsagn fra respondentene i BOHICA-gruppen vil nå presenteres: først om deres holdninger til endringen, før deres handlinger beskrives. Vår fortolkning danner grunnlaget for diskusjonen, og vi vil peke på flere ulike grunner som kan være årsaken til deres passivitet.

BOHICA-gruppen synes generelt det lovendringen representerer er positivt, og nødvendig, for samfunnet som helhet. Begge respondenter bemerker hvordan store bedrifter har samlet inn mye data i årevis, uten regulering, og at personvern er viktig. De mener det er viktig at store bedrifter får begrensninger på dette området, men gir uttrykk for at det er urettferdig at alle bedrifter, uansett størrelse, må underlegge seg de samme reglene. Dette er i samsvar med hva Petts *et al.* (1999) fant, ved at små og mellomstore bedrifter må gjøre disproporsjonalt større økonomiske investeringer (i forhold til egen størrelse) for å følge reguleringer, enn store bedrifter. Den ene respondenten forteller at han ønsker det var et skille mellom store og små bedrifter, med ulike regler for hver gruppe. Lederne ser altså ikke hvordan egen bedrift og behandling av persondata utgjør en forskjell

i det store og hele, mye grunnet sin bedriftsstørrelse. De opplever det viktigere at store bedrifter følger dette regelverket, enn at de gjør det, fordi store organisasjoner behandler mer personopplysninger enn de selv gjør. BOHICA-lederne ser derfor ikke helt nytten i å gjøre en stor innsats på dette området, fordi de har relativt liten innvirkningskraft.

De uttrykker at lovverket er komplekst og at det er mange krav å sette seg inn i, noe de opplever som spesielt krevende for små bedrifter med begrensede ressurser. At man må selv gjøre en innsats for å forstå regelverket og vite hva bedriften må gjøre, og ikke kan få løsningene rett i fanget, medvirker til at denne gruppen opptrer passivt. De forteller også at ved tidligere lovendringer har de ikke alltid “sett gevinsten”, altså at det har blitt brukt ressurser uten å få noe igjen for det, eller at de har tolket det som lite relevant. Dette samsvarer med hva (Meyer og Stensaker) beskriver om at individer reagerer på endringer på grunnlag av tidligere erfaringer. Dette samsvarer med hva (Meyer og Stensaker) beskriver om at individer reagerer på endringer på grunnlag av tidligere erfaringer. Den ene respondenten i BOHICA-gruppen forteller om selgere som tidligere har forsøkt å selge inn HMS-systemer de oppgir som lovpålagte for bedriften å ha - men da lederen selv leste om lovverket, tolket han dette som irrelevant og ikke et krav for bedriften. Den andre respondenten forteller om tidligere lovendringer i bransjen som få bedrifter har fulgt i ettertid, og som heller ikke har vært håndhevet i særlig grad. Tidligere erfaringer som dette kan ha negativt farget deres syn på endringen de nå står overfor (Meyer og Stensaker, 2011).

Respondentene kategorisert som BOHICA beskriver situasjonen på en slik måte at de kan oppfattes som endringstrette (Meyer og Stensaker, 2011). A1 trekker frem at dette bare er “én av mange, mange regler” som kommer hans vei og at han “oppfatter dette som byråkratisk, unødvendig byråkratisk”. B1 forteller at han “har fått mange slike regler tredd nedover hodet før”, og legger vekt på at endringene i GDPR ikke kommer som et ønske fra bransjen selv, men at det er noe EU har bestemt på vegne av alle bedrifter i hele Europa. Den stadige strømmen av nye krav og regler har ført til at lederne distanserer seg fra endringen (Meyer og Stensaker, 2011), fordi de føler at det stadig vekk kommer nye endringer som erstatter de gamle. Å distansere seg er ifølge (Meyer og Stensaker) en normal reaksjon i kategorien BOHICA, gjerne fordi de ikke ser nødvendigheten, eller behovet, for å etterleve det. Respondentene kategorisert som BOHICA beskriver situasjonen på en slik måte at de kan oppfattes som endringstrette (Meyer og Stensaker, 2011). A1 trekker frem at

dette bare er “én av mange, mange regler” som kommer hans vei og at han “oppfatter dette som byråkratisk, unødvendig byråkratisk”. B1 forteller at han “har fått mange slike regler tredd nedover hodet før”, og legger vekt på at endringene i GDPR ikke kommer som et ønske fra bransjen selv, men at det er noe EU har bestemt på vegne av alle bedrifter i hele Europa. Den stadige strømmen av nye krav og regler har ført til at lederne distanserer seg fra endringen (Meyer og Stensaker, 2011), fordi de føler at det stadig vekk kommer nye endringer som erstatter de gamle. Å distansere seg er ifølge (Meyer og Stensaker) en normal reaksjon i kategorien BOHICA, gjerne fordi de ikke ser nødvendigheten, eller behovet, for å etterleve det.

Utsagnene ovenfor peker i tillegg på en annen grunn for at de forholder seg passive, ved at lederne opplever at endringen “kommer høyt ovenfra”. Begge respondentene beskriver at de er pålagt å gjøre en innsats for å bli compliant, uten at de direkte ser hvordan dette kan gi bedriften noen fordeler - eller, “gevinst”, for å bruke deres uttrykk. Særlig A1 uttrykker irritasjon over det byråkratiske aspektet ved endringen, og mener det må legges ned unødvendig mye arbeid for å følge kravene. Som han selv sier:

*“Vi ønsker å gjennomføre minst mulig byråkrati. Vi er ikke villige til å bruke vanvittig mye penger på å få inn masse systemer som vi skal vedlikeholde og støtte og betale for, altså. Der stiller jeg meg prinsipielt avvisende.”*

Gruppen kategorisert som BOHICA fokuser på hvordan de skal gå i pluss i regnskapet etter endt år, og styrer etter hvordan de best kan oppnå sine forretningsmål. En ekstra innsats for å bli compliant går utover tilgjengelige ressurser for å oppnå dette, og er én av grunnene til at de forholder seg passive til endringen.

De to respondentene uttrykker hva vi tolker som noe ulik oppfattelse av viktigheten av regelverket. Dette kan ses i sammenheng med bedriftenes forskjellige kjerneaktiviteter, som gjør at de prosesserer ulik type informasjon med ulik grad av persondata. B1 forteller at bedriften behandler mer enn nok personsensitive data til at GDPR er relevant for dem, mens A1 mener at de kun behandler persondata om sine ansatte, og ikke gjennom sine kunderelasjoner. Sistnevnte oppfatter

ikke lovverket “som et suksesskriterium for bedriften, men bare noe jeg må gjøre”, en holdning som også illustreres ved utsagnet under:

*“Når det kommer nye regler og sånt, så må vi jo vurdere om dette er en viktig sak for oss, eller er det en mindre viktig sak. Personvern, dette direktivet, det oppfatter jeg som en mindre viktig sak for bedriften.”*

Lederne i BOHICA-gruppen uttrykker at de kun ønsker, og har ressurser til, å gjøre en minimumsinnsats for å bli compliant. Dette samsvarer med lederstilen kalt Motvillige aktører (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003), ved at de ønsker en minimumsstandard, men de er også åpne for å ta snarveier og operere i en gråsoner. Dette underbygges av A1s utsagn: “Det er alltid en måte å omgå et direktiv på, hvis det er viktig nok da, men vi ønsker jo å holde oss innenfor det som er sagt.” Gruppen karakteriseres av at de vil gjennomføre et par enkle steg for å oppfylle noen av kravene, for å kunne si at de i det minste har prøvd, om det kommer et ettersyn fra myndighetene.

Det er nå diskutert ulike grunner om hvorfor lederne kategorisert som BOHICA forholder seg passive til endringen; begrensede ressurser kombinert med et kostnadsfokus, tegn på endringstretthet, liten vilje til å sette seg inn i forordningen, og et ønske om minimal innsats er alle faktorer som medvirker til dette. De har altså et spesielt sett holdninger som skiller de fra resten av respondentene, og dette påvirker hvordan de håndterer endringen. Dette er interessant å studere i et ledelsesperspektiv, da det gir ny kunnskap om hva som ligger bak deres handlinger. Hvordan BOHICA-gruppen faktisk handler vil diskuteres nærmere nå.

Den ene lederen forteller at hans forberedelser til GDPR vil være å lese veiledere på 7-8-9 punkter på internett i mai, for å forstå meningen bak det. Han er også av den oppfatning at de allerede ligger “langt over kravet EU stiller, når det gjelder behandling av ansatte og personvern, og opplysninger generelt”. Dette er en selvmotsigelse, fordi uten å ha satt seg inn i forordningen eller å ha lest veiledende stoff, kan man ikke med overbevisning hevde å allerede ligge over kravet. Vickers *et al.* (2005) kaller dette signalisering, altså å banke seg på brystet og vise utad at man har rutinene på plass, mens virkeligheten er en annen. Dette minner også om hva Hoque og Noon (2004)



beskriver som “tomt skall hypotesen” (empty-shell hypothesis), hvor påstandene ikke kan underbygges, eller inneholder noe av substans, som tilsier at dette faktisk gjennomføres.

BOHICA-lederne karakteriseres altså av at de uttrykker liten grad av bekymring for hvordan bedriften skal bli compliant, selv om de enda ikke helt vet hvilke nye rutiner som kreves eller hvordan praktiske spørsmål skal løses. Dette kan illustreres ved et utsagn av B1:

*“Vi er ganske greit sammenskrudd. Vi har “common sense”, vi har jo på en måte lest oss opp såpass at vi har skjønt hva kjernen i den saken her er da. Personvern og sikkerhet, liksom rundt det. Man trenger ikke å gjøre det vanskeligere enn det egentlig er.”*

Han forteller, som tidligere nevnt, at de behandler mer enn nok personsensitive data til at GDPR er relevant for dem, men fremstår likevel som noe handlingslammet for å implementere det nødvendige og utnytte muligheter (Meyer og Stensaker, 2011). Han understreker at flere av bedriftens kunder ikke har hørt om den nye forordningen, og det er få som etterspør dette - selv om han sier at enkelte kunder allerede har tatt initiativ og spurt om hjelp. Dette viser at han opptrer avventende, til tross for at han ser det finnes forretningsmuligheter som kan være fordelaktig å utnytte. Dette er ett eksempel som tydelig viser hvordan ledernes passivitet kommer til syne - å unngå å handle er også en handling. Som han selv sier, ser han ingen grunn til å ta en aktiv rolle når behovet fra kundene ikke er der, og venter på hva han kaller “det skrikende behovet”:

*“Det er faktisk litt sånn; se hva som skjer. Vi venter på at noen andre tar det første trekket da, eller det har de allerede begynt å gjøre da men ...” [...] Altså vi kommer ikke aktivt til å gå inn på hver nettside og gjøre den kompatibel med lovverket. Men vi kan tilby dem løsninger som hjelper dem i den retningen da. Så det kan jo hende at vi også kommer til å utnytte den her situasjonen litt, for egen økonomisk vinning også”*

B1 er klar over at han kunne tjent ekstra penger på situasjonen ved å tilby kundene ekstra arbeidstimer, men gjør likevel ingenting med det. Dette er interessant, fordi han beskriver et fokus på å tjene penger, men evner likevel ikke å gripe muligheten for ekstra inntjening. Dette er en spesiell holdning som leder. Det kan tyde på at han ikke orker å bry seg, eller rett og slett ikke har tilgjengelig arbeidskraft til å benytte dette til å gjøre mer forretning. Det er sannsynligvis en

kombinasjon av disse, men å vente på at kundene skal komme løpende med et skrikende behov er ikke en særlig kjent forretningsstrategi, av åpenbare årsaker. Respondenten viser altså en svært avventende holdning til noe som kunne ha utspilt seg økonomisk positivt for bedriften.

Lederne vi har kategorisert som BOHICA ønsker å utsette implementeringen så lenge som mulig, det er tegn på hva vi kaller en “siste-liten”-mentalitet. Den ene lederen planlegger å bruke én til to dager den siste uken i mai for å gjøre de nødvendige endringer som trengs, fordi han på denne måten vil motta hva han betegner som “gratis informasjon”, og unngår på denne måten unødvendig ressursbruk. Den andre lederen omtaler seg selv som en “skippertaksmann” og forteller han ikke har begynt implementeringen enda, selv om han innrømmer de har en potensielt stor jobb å gjøre for å være i samsvar med GDPR.

BOHICA-gruppen karakteriseres ved at de stiller seg passive til å gjennomføre endringer, og er mer opptatt av å opprettholde status quo og konsentrere seg om den daglige driften. De har et høyt fokus på ressursbruk og medfølgende kostnader, som kan ha sammenheng med størrelsen på bedriften og kapasitet. De ser heller ikke etter nye muligheter for å snu dette til en fordel, og selv når de dukker opp, gripes de ikke. BOHICA-lederne mener også at de kan vente så nærme fristen som mulig, før de implementerer det aller viktigste. Som A1 forteller: “Så lenge vi overholder intensjonen [med GDPR], så kan det være ting i det formelle som vi ikke klarer å gjøre”. Dette tolker vi som et ønske om å komme seg unna med minimal innsats, for å ikke bli tatt for overtredelse av loven, men det er ingen ønske om fullstendig compliance.

## **Lojalt reaksjonsmønster**

Respondentene i gruppen med et lojalt reaksjonsmønster er alle positive til et styrket personvern for forbrukerne. De forholder seg til hva som kreves av dem, men oppfatter endringen som bare “enda en må-greie” de må gjennomgå. De gjennomfører ulike arbeidsoppgaver de oppfatter som kjedelige, fordi de anerkjenner hvorfor og hvordan det er positivt for bedriften å gjennomføre ulike compliance-tiltak. Gruppen uttrykker at de gjerne kunne vært foruten det ekstra arbeidet endringen medfører, men ønsker likevel å gjøre mer enn minimumsinnsats. Holdningen er derfor på mange måter at siden de først må gjøre noe uansett, kan de like gjerne gjøre det bra. Gruppen utviser bevissthet og kunnskap om forordningen og hvilke implikasjoner det har for bedriften, men opptrer

likevel noe avventende. Grunnlaget for kategoriseringen vil nå presenteres i form av respondentenes egne utsagn, og tolkes i lys av relevant teori. Vi vil peke på hva vi oppfatter som flere årsaker til deres lojale reaksjonsmønstre, og hvordan de oppfatter endringen.

Gruppen har et positivt syn på hva GDPR representerer, altså grunnprinsippet om at forbrukeres personvern styrkes. De er enige i at en slik lovregulering trengs i dagens samfunn, og de har et generelt høyt fokus på sikkerhet og personvern. Dette henger sammen med tjenestene og produktene disse bedriftene tilbyr, da de behandler en del personsensitive data og ønsker å beskytte dette på best mulig vis. Dette aspektet spiller tydelig inn på hvordan lederne oppfatter endringen - som F2 enkelt forklarer det: "Vi skal følge loven, det er ingen diskusjon". Andre respondenter sammenlignet det med "å ta oppvasken - du må ta den, det er bare å gjøre det" (C1). Disse lederne bruker ikke energi på å ta stilling til om hvorvidt de skal overholde dette eller ei - for denne gruppen er det en selvfølgelighet å følge regelverket. Dette er i samsvar med hva Tyler (1990), Nielsen og Parker (2012) og Yan (2017) refererer til som pliktfølelse til å følge loven. Lojalitets-gruppen innehar altså store likheter med lederstilen Forpliktete aktører (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003) ved at de tar sitt regulatoriske ansvar på alvor og skyr ikke unna jobben som følger med.

Lederne kategorisert i ruten Lojalitet uttrykker at GDPR bare er én av mange lovendringer de forholder seg til, på samme måte som de i dag forholder seg til et utall regler innen eksempelvis økonomi og personal. Utsagn lignende H1s måte å ordlegge seg på er vanlig: "Det er jo ikke annerledes enn Veitrafikkloven - det er et sett med regler som du må forholde deg til, og det må vi jo. Det er ikke noe magisk. [...] Vi gjør det uansett. Det er sånn det er." De godtar at endringer er en del av hverdagen, og holdningen "sånn er det bare" er utbredt.

Gruppen beskriver tillit til det politiske systemet, ved at de oppfatter lovendringen som fornuftig og et steg i riktig retning. Dette setter vi i sammenheng med at de tror på myndighetene og deres rett til å utøve lover og regler (Yan, 2017). H1 beskriver hva vi tolker som en viss "blind tro" på det politiske systemet, ved at han nærmest uten spørsmål godtar at det politikerne bestemmer er til det beste for samfunnet. Han omtaler seg selv om byråkrat - hans mandat ligger i å løse oppgavene som ligger innenfor rammeverket som gis, ikke å stille spørsmål ved lovgivningen. Dette er i overensstemmelse med hva Nielsen og Parker (2012) beskrev som en pliktfølelse for å følge loven,

uavhengig om det samsvarer med egne verdier eller ei. Han forteller videre at han gir uttrykk for sine personlige meninger hvert fjerde år i et lite rom med gardiner (altså i et valglokale) og hvis det kommer et rammeverk han ikke kan forholde seg til, kan han slutte i jobben. Ifølge Tyler (1990) viser dette en stor tro på det juridiske og demokratiske systemet, og så lenge han høyner sin mening gjennom valgprosessen, føler han seg forpliktet til å gjennomføre de endringene som blir vedtatt.

Respondentene forteller at de i tillegg til dagens regelverk følger strenge bransjenormer, som i noen tilfeller er mer rigide enn hva GDPR inneholder. Reguleringen medfører noen endringer, men vil ikke utgjøre store forskjeller fra dagens praksis, annet at de må jobbe mer metodisk og dokumentere rutinebedre. Som C1 sier: “Det blir jo bare litt mindre cowboy og litt mer strukturert og ordentlig”. Respondentene i gruppen setter pris på konsekvensene implementeringsarbeidet har på bedriftsnivå; altså resultatet av hva alle tiltakene fører til. Som E2 forteller: “Det som motiverer meg for å få på plass det her, er rett og slett for at vi skal ha orden og oversikt, og systemene på plass”. Respondentene med et lojalt reaksjonsmønster uttrykker generelt bevissthet om hvordan endringene gagnar bedriften, og jobber derfor mot et felles mål for å oppnå dette.

Alle respondentene forteller at implementeringsprosessen har vært i gang over lengre tid, siden 2017. De tar altså dette på alvor (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003) og utsetter ikke arbeidet til siste slutt. De er klar over at det tar tid å implementere dette på et tilfredsstillende kvalitetsnivå, og har innrettet seg etter det.

Flertallet av gruppen opplever ikke dette som en stor og omveltende endringsprosess, fordi de ikke oppfatter GDPR som så fjernt fra de nåværende personvernreglene. Dette mener vi kan tolkes dit hen at denne gruppen har hatt god kontroll over persondata tidligere ved å følge dagens regelverk, og derfor har et godt grunnlag før endringen.

To av respondentene har et noe ulikt syn på saken, som en konsekvens av hvordan de har opplevd endringsprosessen. Selv om bedriften følger regelverket og strenge bransjenormer, forteller E1 at personvern ikke har vært området bedriften har vært “stødigst på”. E2 forteller at “det er litt pes” at dette regelverket kommer, og opplever det som mye å holde kontroll på. Han sier også at han har overbevist seg selv om å ha en positiv innstilling til implementeringen:

*“[...] så har jeg valgt å være positiv til den da. Gjort et bevisst valg på det, for at jeg tenker at ... det er noe med at uansett hvilke endringer du står i, de kommer. Så får man velge om man vil være med på det eller ikke. Og her har vi ikke noe valg en gang, så her må vi jo være med. Så da må vi jo bare være positive til det.”*

At E2 har overbevist seg selv om å ha et positivt syn på endringen, tyder på et underliggende negativt syn på endringsprosessen. At han har tatt et bevisst valg for å takle arbeidsoppgavene og gjøre det beste ut av situasjonen, tolker vi som at respondenten har høy bevissthet om at innstilling påvirker arbeidshverdagen. Denne “kognitive omstillingen” setter vi i sammenheng med at respondenten beskriver GDPR som et omfattende regelverk og en stor omveltning for bedriften, da han betegner de nye kravene som “voldsomt” og “overkill”. E2 uttrykker frustrasjon over implementeringsprosessen fordi det har vært mye ekstraarbeid, og at de ikke helt vet hvordan de praktisk skal gjennomføre tiltakene for å møte de ulike GDPR-kravene. E2 forteller:

*“Du vet liksom ikke hva slags nivå du skal legge deg på. Hvor detaljerte skal vi være, hvordan skal vi håndtere det i praksis? (...) Også må vi ha gjort det på en måte som gjør at det ikke bare ser pent ut på papiret, men at det er gjennomførbart hos oss da. Du kan ikke ha for stramme rutiner på hvordan ting skal slettes, hvis vi ikke har kapasitet til å følge opp på det nivået. (...) Vi kunne ha gjort ting enda bedre, men godt nok får være godt nok tror jeg, i en del tilfeller.”*

Respondenten sier han har vært en drivkraft internt i bedriften for å få fokus på GDPR og drar mye av lasset selv, og enkelte i bedriften forstår ikke hvor kompleks og krevende implementeringen er. Han forteller at det ofte er “så mange andre ting som brenner og må gjøres først, at GDPR-relatert arbeid nedprioriteres”. E1 mener dette har vært det “nødvendige pushet” for å få personvern på agendaen og at de er i rute til fristen, men medgir at implementeringen har vært preget av “skippertaks-aktige aktiviteter”. De ser begge at systematiseringen lovendringen medfører er positivt for bedriften, og E1 legger til at dette ikke bare vil føre til et bedre produkt, men også at de blir et bedre selskap.

E1 uttrykker en noe passiv holdning til endringen, ved at han venter på “ordre” fra andre avdelinger før han koordinerer tiltakene de ønsker gjort. Han innrømmer også at han ikke har satt seg så veldig

dypt inn i kravene i GDPR, fordi dette ligger utenfor hans arbeidsområde. Selv om han har sett at bedriften trenger et løft på dette området, er det ikke noe han selv har tatt initiativ til for å forbedre. Han sier også at frem til fristen skal de “få på plass minimumet”, og denne engangsinnsatsen går ut på å få oversikt over egne data og få produktene opp på et nødvendig nivå. Etter fristen i mai håper han at ting er “godt nok innebygd i prosessene til at det sklir av seg selv” og at det blir en daglig rutine. Utsagnene tyder på en avventende holdning, ved at han venter på at andre skal ta avgjørelsene, samt et håp om at ting skal gå av seg selv etter implementeringen er gjennomført. E1s reaksjonsmønster skiller seg noe fra de andre respondentene i gruppen Lojalitet, ved at han er mer passiv og tar mindre ansvar for at endringer blir gjennomført, noe som er illustrert i Figur 6.

E2 uttrykker en interessant holdning til den eksterne endringen. Han uttrykker moralsk enighet (Kuperan og Sutinen, 1998; Tyler og Darley, 2000) med forordningen da den passer hans egne verdier, og benytter ordet “kjærkommen” for å beskrive dens inntog. Hans meninger er likevel negativt farget av hvordan endringen oppleves i arbeidshverdagen, og uttrykker frustrasjon angående implementeringsarbeidet og manglende støtte i organisasjonen, både sosialt og i form av ressurser. Som han selv sier, kunne ting vært gjort bedre i bedriften, men at de nå heller tenker “godt nok er godt nok”. Dette er en interessant ytring, og kan tyde på tap av engasjement i senere tid, noe vi setter i sammenheng med at respondenten har dratt mye av lasset alene. Den påtatte holdningen om å forholde seg positiv mener vi er en form for å beskytte seg selv, og takle arbeidet som kreves. E2 har ikke særlig erfaring fra tidligere endringsprosesser, noe vi også mener er en medvirkende faktor til frustrasjonen (Meyer og Stensaker, 2011). Arbeidet preges av “må”, fremfor å være et initiativ etter eget ønske. Det å være pådriver for et prosjekt og “dra dette fokuset ut i bedriften”, som respondenten beskriver det, kan alene ses på som proaktivt. Vi ser likevel at satt i sammenheng med hans underliggende negative oppfatninger av endringsprosessen, er hans engasjement til stede for å sikre bedriften et godt grunnlag for å bli compliant, og hans valg gjennomføres som en konsekvens av en lojalitetsfølelse overfor bedriften.

De andre respondentene i lojalitetsgruppen kommenterer også det ekstra arbeidet GDPR medfører. F2 karakteriserer for eksempel arbeidet med databehandleravtaler som noe som “suger tid og krefter” og “gørrkjedelig papirarbeid”. Samtidig understreker han at han er opptatt av temaet, og selv har forsket på temaet personvern over flere år. Dualiteten mellom at han, i likhet med E2, er

positiv til hva endringen står for, men uttrykker frustrasjon over arbeidsoppgavene, er interessant i en lederkontekst. Hvordan initierer ledere endringer, om de selv misliker arbeidsoppgavene som følger med? Noen ledere har valgt å delegere bort GDPR-relatert arbeid til andre personer i bedriften med mer spesialisert kompetanse. Eller som C1 sier, til “vaktbikkja”, (bedriftens personvernombud, respondent C2) som han mener er bedre på struktur og orden enn ham selv. Han uttaler at han er kreativ og kunne aldri jobbet med sånne implementeringsprosjekter, og jobber heller med andre ting han synes er artig. At han overlater det nødvendige arbeidet til andre betyr ikke at han unngår temaet helt, da C1 og C2 har møter når det trengs, men det kan dog tyde på en viss distansering fra et tema han finner mindre interessant.

I likhet med C1, er også H1 øverste leder i sin bedrift. De uttrykker at GDPR og implementeringsarbeidet ikke er en problemstilling de jobber med på normal basis, men begge understreker at de tar det totale ansvaret for at bedriften skal bli compliant. Selv om de er distansert fra selve endringsarbeidet, bemerkes det at det ville ikke vært effektivt om de som øverste leder involverer seg i alle små gjøremål - de skal heller se det store bildet. H1 forteller at “i den grad ingen andre tar beslutninger om at vi gjør det sånn og sånn, så må jo jeg ta de beslutningene. Så jeg har jo vært involvert i vurderinger og beslutninger.” Dette tyder på at han er avventende og ser om andre tar beslutningen før han eventuelt involverer seg. Dette kan være en avveining han gjør, ved at han ser dette som den mest effektive måten å styre bedriften på, men det viser også en noe distansert holdning, lignende hva C1 uttrykker.

Som vår Figur 6 viser, er bedrift C klassifisert som en liten bedrift, mens bedrift H er stor. Det er derfor interessant å se at de øverste lederne C1 og H1 utviser det samme lojale reaksjonsmønsteret, ved at de er noe distansert og avventende, men enda tar fullt ansvar for resultatet. At de ikke involverer seg aktivt i endringen, og heller overlater arbeidet til andre, kan tyde på en oppfatning om at dette ikke er ledernes viktigste fokusområde.

Ledergruppen med et lojalt reaksjonsmønster preges av at GDPR-implementeringen ikke er noe de kan *velge* å gjøre. Det er bare enda en regel de må, og skal, overholde. Respondentene uttrykker ikke særlig entusiasme eller tiltakslust som reaksjon på den påtvungede endringen, men forholder

seg til hva som kreves og prøver å gjennomføre dette på best mulig måte. De gjennomfører arbeidsoppgaver de oppfatter som kjedelige fordi de må, men anser også de potensielle resultatene av tiltakene som positivt for bedriften og derfor verdt å jobbe for.

### ***Proaktivt reaksjonsmønster***

Alle respondentene er svært positive til hva GDPR representerer, og synes dette er en viktig sak som det er på høy tid får oppmerksomhet. To av respondentene forteller at utviklingen på Internett angående innsamling og bruk av personopplysninger de siste årene har vært skremmende. F1 sier han lenge trodde kampen for personvern var tapt, fordi store sosiale medie-bedrifter (Facebook, Snapchat, Twitter etc.) som samler data i enorm skala fosset fremover i årevis, uten restriksjoner. Han ble derfor positivt overrasket da GDPR ble vedtatt, og beskriver det som en uventet utvikling. G1 forteller at han først opplevde nyheten om den kommende lovendringen som “en stor hype, med masse vinking av røde flagg”, fordi konsulenter ønsket å profitere på dette og markedsførte sine tjenester aggressivt. Da han satte seg inn i hva lovendringen innebar, så han at det kreves arbeid for å bli compliant, men at dette var en positiv utvikling, både for samfunnet og for bedriften: “Jeg opplevde ikke dette her som noen sånt stygt, stort troll som kom klatrende opp av vannet, nei. Det var mer sånn at ja, det her virker som en fornuftig ting å gjøre.”

D1s første reaksjon på lovendringen var at dette kom til å medføre kostnader. Han karakteriserer det som et vendepunkt i tankegang da han deltok på et internasjonalt seminar via samarbeidspartneren Microsoft. Han forsto da hvor viktig saken var, også i internasjonal sammenheng, og det var mulig å snu dette til en forretningsmulighet og “oppnå noe fordelaktig i den andre enden”. Dette er en interessant utvikling, fordi han ved å få øye på mulighetene som lå tilgjengelig, endret han fokus. Gruppen er generelt svært opptatt av mulighetsrommet GDPR åpner opp. F1 snakker både om å skape og gripe sjansene, og hvordan de skal snu dette til et konkurransefortrinn:

*“Men sånn sett er jo endringer også nye muligheter. (...) vi må gripe og gjøre oss klare. Selyfølgelig tilpasse oss de ytre endringene, og så se om det gir noen nye muligheter. (...) Den defensive siden er å være compliant, den offensive er å hjelpe kundene våre å være compliant. Som er en*



*forretningsmulighet da, så for dem kan vi da ha ett produkt til, å selge dem - å bli et bedre verdiforslag da, rett og slett.”*

De uttrykker alle entusiasme over hva den kommende lovendringen kan gi som resultat for deres respektive bedrifter, om arbeidet gjennomføres på skikkelig måte og etterleves. Deres holdning til et nytt lovverk er at det er bare noe man må følge, men mulighetene ligger i å se hvordan de kan snu dette til sin fordel. Som F1 sier: “dette skal vi jo klare!”

Gruppen har reagert aktivt på den påtvungne endringen. Alle respondentene ga eksempler på tiltak de har pådrivere for eller gjennomført etter eget initiativ, for å møte utfordringene. For eksempel satte G1 i gang et prosjekt med GDPR som problemstilling, til og med lenge før toppledelsen høynet spørsmål om hva GDPR var og hva slags konsekvenser det har for bedriften. Da toppledelsen var sent på ballen, viste han altså initiativ og tok ansvar. F1 gir praktiske eksempler på sin proaktive holdning ved å beskrive hvordan de jobber med å utvikle en helt ny tjeneste som bedriften kan selge, som et direkte resultat av nye behov som oppstår i kjølvannet av GDPR. D1 påpeker at det er viktig å ligge foran kundene, og han har derfor påtatt seg rollen ved å sende ut databehandleravtaler, selv om dette i utgangspunktet er kundens ansvar. Han forklarer at kundene på “ett eller annet tidspunkt vil få panikk”, og da skal de være klare for å hjelpe kundene med deres forespørslers. På denne måten vil både de og kundene ha én bekymring mindre:

*“Det er viktig for meg å forstå hva det faktisk betyr for resten av bedriften. Så en ting er jo å lage et rammeverk og rutiner, men det å faktisk tenke igjennom; hvordan skal vi sørge for at vi etterlever det vi sier at vi skal etterleve? Det er viktig.”*

Gruppen er opptatt av at endringen ikke skal føre til unødvendig ressursbruk. G1 forklarer at mange bedrifter tar dette som en ren skriveøvelse, en “papir-tiger man bruker vanvittig mye tid på og bare putter i en skuff og ferdig med det, i tilfelle noen spør om det i fremtiden”. Gruppen forsøker aktivt å motvirke dette, ved at tiltakene faktisk skal ha noe for seg; det skal heve kvaliteten i deres prosesser og utvikle bedriften positivt, og på denne måten løfte organisasjonene opp på et høyere kvalitetsnivå. Dette samsvarer med at ledere som er positivt innstilte til regulering, ofte er bevisste

på mulighetene dette gir for mer effektive måter å jobbe på (Small Business Research Centre, 2008).

F1 skiller seg noe fra de to andre respondentene, som har innvirkning på hans plassering i ruten Proaktiv i Figur 6. Han uttrykker genuin interesse i beskyttelse av personopplysninger, et område han har fulgt med på gjennom ulike fora i flere år. Han viser også stor kunnskap om lovverket, ved å omtale ulike paragrafer i GDPR ved navn og hvilke implikasjoner de har for bedriften. Mens G1 og D1 snakker noe om ressursbruk og økonomiske implikasjoner som GDPR medfører, er F1s største fokuspunkt mulighetsrommet og utnyttelse av dette. Han mener at GDPR ikke er en dramatisk endring fra nåværende personvernregler, og han har ledet bedriften gjennom flere store endringer i rammebetingelser de siste årene - GDPR er faktisk en av de *mindre* forordninger og direktiver de har tilpasset seg de siste årene. Som han sier: “det er business as usual - vi må hele tiden tilpasse oss endrede ytre rammevilkår”. F1s uttalelser vitner om omfavnelser av endringen og uttrykker en høy endringskapasitet som leder. Hans aktive søken etter bedriftsutvikling og nye forretningsmuligheter som følge av den regulatoriske endringen, plasserer han øverst til høyre i ruten Proaktiv i Figur 6. De andre respondentene viser også engasjement for å gjennomføre endringer i sine respektive bedrifter, men uttrykker også visse bekymringer for økt arbeidsmengde og kostnader. G1 uttrykker at han gjør det beste han kan og innen fristen vil ha kontroll på de viktigste prosessene, men han vil ikke miste nattesøvnen om mindre viktig arbeid ikke er fullført. G1 og D1 har altså proaktive reaksjoner på den ytre påtvungne endringen, men er noe mindre aktive enn F1.

#### *4.1.2 Oppsummering og diskusjon*

Gjennom den empiriske analysen har vi vist hvordan ledere som håndterer en påtvunget, ekstern endring utviser tre distinkte typer reaksjonsmønstre. Det er et interessant funn at vi ser store likheter mellom hvordan ledere og ansatte reagerer på endringer, ved å sammenligne egen empiri med rammeverket utviklet av Meyer og Stensaker (2011). I et ledelsesperspektiv er dette funnet interessant, fordi det viser at skillet mellom ansatte og ledere muligens ikke er så stort som man skulle tro.

Vi vil nå diskutere forskjeller og likheter mellom de tre ulike kategoriene, for å belyse forskningsspørsmålet om hvordan ledere forholder seg til en ekstern påtvunget endring. Mens vi på den ene enden av skalaen har ledere som unnviker temaet så lenge de kan og kun vil gjøre det ytterst nødvendige for å holde seg innen loven (BOHICA), har vi på den andre siden ledere som benytter det som et springbrett for å utvikle organisasjonen, og både gripe og skape mulighetene (proaktive). At det ikke er en direkte kobling mellom stimuli og respons - på den måten at alle vil reagere likt om de blir utsatt for det samme presset - er i samsvar med forskningen fra Coglianesi og Nash (2001). Våre funn viser at selv om de forholder seg til den samme endringen, har de ulike måter å reagere på og håndtere utfordringen. Dette kan settes i sammenheng med erfaring fra tidligere endringer (Meyer og Stensaker, 2011), som former deres reaksjon.

Vårt inntrykk er at BOHICA-lederne fokuserer på ressursbruk og kostnader av dette, mens de andre lederne mer ser det som et nødvendig onde for å oppnå fordeler senere. Bedrifter med bedre kapasitet har “mer å rutte med” når det kommer til mengde tid og penger å bruke på implementeringsarbeidet, en luksus mindre bedrifter ikke kan ta seg råd til. Mikrobedriftene uttrykker at de ikke har tid til annet enn å opprettholde daglig drift.

Som Figur 6 viser, er det spredning i hvordan ledere i ulike bedriftsstørrelser reagerer på endringen. Mens begge mikrobedriftene er plassert i ruten BOHICA, ser vi forskjeller på hvor ledere i små, mellomstore og store bedrifter er kategorisert. Ledere som jobber i bedrifter av lik størrelse, er spredt innenfor to ulike ruter, lojalitet og proaktivitet. Dette er et interessant funn, da det viser at bedriftsstørrelse, og da implisitt kapasitet, ikke kan være eneste forklaringsfaktor for forskjellene i reaksjonsmønster. Om det hadde vært tilfellet, kunne man forventet å se alle lederne innen en bedriftsstørrelse kategorisert i det samme reaksjonsmønsteret. Kapasitet kan derfor være en medvirkende faktor for deres reaksjon, men kan ikke alene forklare hele bildet.

I ruten proaktiv er det kategorisert tre ledere, hvorav én leder jobber i utvalgets tredje minste bedrift. Hans respons på endringen er derfor av interesse for problemstillingen, da det igjen viser at kapasitet ikke er avgjørende, men heller leders måte å møte utfordringen på. Dette kan settes i sammenheng med hva Gunningham, Kagan og Thornton (2003) kaller høy grad av forpliktelse, som de mener er viktigere for en bedrifts compliance-atferd enn bedriftsstørrelse eller omsetning.

Selv om de har begrensede ressurser, mener D1 at dette er et viktig område for bedriften å overholde. Han ser det vil være positivt internt i bedriften, ved at de får orden i alle data, men har også et eksternt fokus. Han mener bedriften vil tjene på å være tidlig ute og komme kundene i forkjøpet, da dette vil forbedre deres image som en bedrift som har kontroll og et høyt kunnskapsnivå. Dette vil igjen øke deres inntjening.

Et nevneverdig funn er at vi fant tre distinkte reaksjonsmønstre hos lederne: BOHICA, lojalitet og proaktivitet. Det siste reaksjonsmønsteret Meyer og Stensaker (2011) kaller motstand, er ikke gjenkjennbart i vårt utvalg. Motstand vil som nevnt si å aktivt motsette seg endringen, ofte på grunnlag av frykt for det ukjente, følelser av usikkerhet eller mangel på kapasitet (Amundsen og Kongsvik, 2008). Å aktivt motsette seg endringen ved å forsinke prosessen eller nekte å innføre endringene, kan vi ikke direkte se å ha funnet hos lederne. Vi har sett ulik grad av forpliktelse (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003) og syn på hvilke endringer som må implementeres, men alle uttrykker et ønske om å holde seg innenfor loven. Noen utviser større tegn på å ta sitt ansvar på alvor (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003), men selv bedriftene med lav kapasitet sier de ønsker å være lovlydige og bruke noe ressurser på dette.

Det kan diskuteres om en leder egentlig ville ha innrømmet at de ikke vil gjøre bedriften klar for forordningen, da dette vil bli et brudd på loven og derfor mulig å straffeforfølge. Selv med lovnad om full anonymisering, mener vi sannsynligheten for å treffe en slik leder er liten - ikke fordi de ikke finnes, men fordi dette ikke er noe de vil snakke høyt om. Det er derfor en mulighet for at størrelsen på utvalget er en medvirkende faktor for at vi ikke fant aktiv motstand, men det er heller ikke sikkert dette ville ha kommet til overflaten selv med flere respondenter.

Dette bringer oss over til om rammeverket til Meyer og Stensaker egentlig er relevant, eller godt nok, for å kategorisere ledere. Modellen er utviklet for ansatte og deres reaksjonsmønstre, og selv om vi ser store likheter, forteller mangelen på aktiv motstand at dette ikke er direkte anvendbart på ledere. Modellen har fungert som et godt analyseverktøy for å forstå ledere og deres reaksjoner, men er ikke alene adekvat for å forstå hva som er spesielt med lederrollen. Vi ser at dimensjonen aktiv/passiv er relevant for ledere, men spørsmålet er om ledere faktisk *kan* reagere med å ikke gjennomføre endringene som trengs (motstand). Da det ligger i lederrollen å styre bedriften for å

oppnå forretningsmålene, må de være en drivkraft for igangsetting og tilpasning til endringer som kommer bedriftens vei. En leder som ikke tar ansvar for at bedriften skal endre sin praksis i takt med lover og regler, er kanskje heller ikke riktig person i en lederstilling. Vi mener derfor at ruten aktiv motstand ikke er passende i en lederkontekst, da det i sammenheng med regulatoriske endringer vil bety en hensikt om å begå lovbrudd.

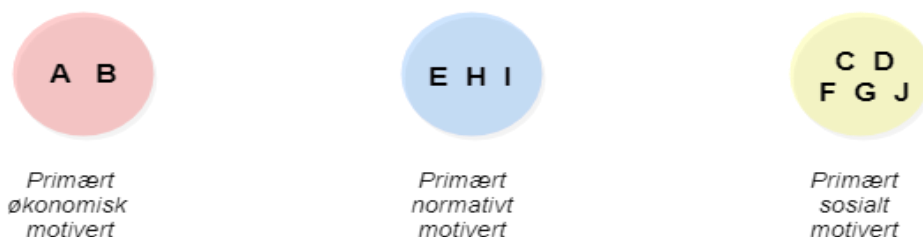
Ved å ta på et nytt sett “briller”, ser vi det derfor hensiktsmessig å videreutvikle Meyer og Stensakers modell (2011) med inspirasjon fra compliance-litteratur. Gruppene lojale og proaktive ledere er passende i ledelsessammenheng, og likner på Gunningham, Kagan og Thornton (2003) lederstiler Forpliktete aktører og Strateger, respektivt. Vi foreslår derfor å bytte ut rutene BOHICA og Motstand med et reaksjonsmønster som innebærer motvillighet, inspirert av Gunningham, Kagan og Thorntons (2003) fem lederstiler. Empirien viser at ingen ledere aktivt søker å motsette seg kravene, men utviser heller en holdning om at de mener det er nok med en minimumsinnsats rett før fristen for å sikre seg mot eventuelle sanksjoner. De stiller seg derfor passive og utsetter tiltakene så lenge det er mulig, men de har likevel en tanke om at de én eller annen gang må agere. Denne tanken om å trekke inspirasjon fra to de teoretiske rammeverkene vil tas opp igjen i det siste delkapittelet i den empiriske analysen (kapittel 4.3).

## 4.2 Forskningsspørsmål 2: Ser bedriftene på GDPR som en mulighet eller en begrensning, og hvilke faktorer kan påvirke dette synet?

Hensikten med dette forskningsspørsmålet er å undersøke hva som får enkelte bedrifter til å se på den nye forordningen som en begrensende faktor, mens andre bedrifter ser den som en mulighet. For å undersøke dette vil vi presentere hvordan bedriftene stiller seg i forhold til ulike faktorer som motiver og kapasitet, og undersøke om dette kan være påvirkende faktorer. I motsetning til forskningsspørsmål 1, er det i denne delen valgt å analysere svarene fra alle respondentene som er intervjuet, det vil si både ledere, personvernombud og jurister. På denne måten løfter vi blikket og ser det fra et bedriftsperspektiv.

### 4.2.1 Bedriftenes motiver

Basert på analyse av empirien har vi identifisert at bedriftene fordeler seg i tre ulike grupper basert på hva slags type motiv som er mest fremtredende når de skal forholde seg til en lovendring, som GDPR. Dette illustreres i Figur 7. Selv om alle bedriftene viser tegn på å være økonomisk, normativt og sosialt motivert på én og samme tid, har vi valgt å fokusere på det motivet som veier mest for hver bedrift.



Figur 7: Bedriftenes hovedmotiver

#### ***Økonomisk motivert***

Bedriftene i denne gruppen opplever den nye forordningen som et omfattende og komplekst regelverk som de ser som meget kostbart å implementere. Disse respondentene frykter at den nye forordningen bare vil føre til mer byråkrati, som gjør at bedriftene får desto mer å forholde seg til. En av respondentene forteller at han frykter de må dedikere så mye tid og ressurser til å jobbe med

implementeringen at de ikke får konsentrert seg om bedriftens kjernevirksomhet, noe som igjen vil gå utover lønnsomheten:

*“Det vil gå så mye utover lønnsomheten at det kan jo være det som tipper over i negativ retning. Så vi må begrense innsats, rett og slett.”*

Når det gjelder respondentenes tanker rundt bøtenivået som er satt, er det tydelig at de oppfatter boten som urealistisk høy. De indikerer at for bedrifter på deres størrelse vil en slik bøtesats kunne slå bedriften konkurs. Respondent B1 påpeker at dette ikke bare vil gå utover deres bedrift, men at det potensielt sett vil være tilfellet for de fleste små bedrifter:

*“Altså, hadde det skjedd mot oss, så hadde vi ikke eksistert i morgen, enkelt og greit. Altså 20 millioner eller 4 %, den som er høyest er den som slår til. Det er bare et fantasitall for vår del, altså det kan ikke slå til mot små bedrifter. Hvis det gjør det, altså da vil det ikke eksistere flere små bedrifter i Europa, nesten ikke.”*

Selv om bedriftene ser boten som høy, gir ikke respondentene inntrykk av at det vil være sannsynlig for dem å bli tatt. En av respondentene forteller om sine erfaringer med tidligere lovendringer som har vært pålagt bransjen, men som i realiteten få bedrifter har fulgt, fordi det ikke har vært håndhevet i særlig grad. Han mener det samme vil være tilfellet med GDPR. Det kommer frem at begge respondentene ikke har tro på at verken EU eller Datatilsynet vil ha nok kapasitet til å drive omfattende oppfølging fra dag én. Respondent A1 tror likevel at de vil komme til å statuere noen eksempler, men at dette først og fremst vil gå utover de største bedriftene, og forteller følgende om sannsynligheten for å bli tatt:

*“Sannsynligheten for å bli oppdaget er vel på linje med å vinne i Lotto, tror jeg. (...) Så, den sannsynligheten ser man nesten bort fra.”*

Selv om respondentene føler det er liten sannsynlighet for å bli tatt, påpeker de at intensjonen er å følge loven. Samtidig antyder en av respondentene at det alltid finnes måter å omgå et direktiv på dersom det viser seg å være fordelaktig for bedriften. Videre viser det seg at bedriftene har noe ulik

oppfatning av forordningens relevans. Respondenten i bedrift A forteller at de behandler persondata i liten grad, og han ser derfor ikke på personvern som et suksesskriterium. Selv om respondenten i den andre bedriften påpeker at den nye forordningen i høy grad oppfattes som relevant, påpeker begge bedriftene at dette er et tema som kundene deres ikke har vist interesse for enda. Respondentene deler oppfatning om at så lenge kundene ikke viser noen bekymring eller bringer det på banen selv, så ser de ingen kostnadmessige fordeler ved å være tidlig ute. De forteller det vil oppleves som litt flaut hvis kunden skulle oppdage et avvik, men de uttrykker ingen stor bekymring for dette, da de mener det lett kan fikses før det blir en større konsekvens ut av det. De forteller videre at de heller ikke ser verdien i å skulle bruke GDPR som et markedsføringsargument, og ifølge A1 kan dette ha sammenheng med bedriftens kundebase:

*“Om vi hadde drevet med markedsføring i stor skala mot en masse personkunder, så hadde jeg jo selvfølgelig hatt en helt annen strategi for å sette meg inn i det.”*

Bedriftene viser seg å være mest økonomisk motiverte, ved at de stadig gjør avveininger basert på forventede kostnader og fordeler ved å følge loven eller ikke (Yan, 2017). De oppfatter implementeringen som et kostbart prosjekt som vil kunne gå utover bedriftens lønnsomhet, noe som strider imot økonomisk motiverte bedrifters hovedtanke om å maksimere sin profitt (Nielsen og Parker, 2012). I tillegg til de direkte økonomiske kostnadene ser de også at det vil innebære en rekke alternativkostnader, ved at de mister tid og ressurser som de kunne brukt på å konsentrere seg om bedriftens kjernevirksomhet og daglig drift (Nielsen og Parker, 2012). Bedriftene oppfatter dessuten bøtenivået som ekstremt høyt, noe som ifølge klassisk avskrekkingsteori skulle tilsi at de ser kostnadene ved å ikke følge loven som høye, og at de dermed ønsker å være compliant (Kagan og Scholz, 1984). Dette viser seg derimot ikke å være tilfellet, da de anser sannsynligheten for å bli tatt som minimal og ikke har tro på reguleringsorganenes kapasitet til å håndheve regelverket. Dette er i tråd med Parker og Nielsen (2011) sine funn om at det er den oppfattede sannsynligheten for å bli tatt, og ikke sanksjonenes alvorlighetsgrad som har størst påvirkning på bedriftenes atferd. Det kan derfor virke som bedriftene ser kostnadene som større ved å følge loven, enn å ikke gjøre det, noe som kan forklare deres uttalelser om å begrense innsats og gjøre minimalt frem mot fristen. Fordi de ser kostnadene som høye, og gevinstene ved å følge loven som lave, gjør de også mindre for å implementere gode compliance-systemer (Parker og Nielsen, 2011).



Begge bedriftene uttrykker at de ønsker å følge loven, noe som kan knyttes til den generelle følelsen av plikt til å følge regelverk (Yan, 2017). Likevel viser det seg at de økonomiske motivene er mest fremtredende, da de nevner at det alltid finnes måter å omgå et direktiv på hvis det er fordelaktig for bedriften.

Videre nevner teorien at de finansielle kostnadene knyttet til dårlig omtale vil spille en stor rolle når bedriftene vurderer kostnader og fordeler ved å følge loven eller ikke (Fisse og Braithwaite, 1983). Ofte kan slike indirekte økonomiske og sosiale sanksjoner, fra for eksempel kunder, være mer effektivt i forhold til å påvirke bedriftens atferd (Parker og Nielsen, 2011). Dette ser derimot ikke ut til å være tilfellet blant bedriftene i denne gruppen, da de ikke uttrykker spesiell bekymring overfor bedriftens rykte dersom en kunde skulle oppdage et avvik. Dette mener vi kan ha sammenheng med beskrivelsene av at kundene deres ikke har vist noen åpenbar interesse for den nye forordningen. Vi tolker det slik at hvis det skulle oppdages et avvik, har ikke bedriftene like mye å tape i forhold til omdømme, nettopp fordi kundene ikke bryr seg så mye om det nye regelverket.

Disse bedriftene ser i større grad på GDPR som en begrensning, fordi de ser at implementeringen påfører bedriften flere kostnader enn fordeler. Selv om den ene bedriften anser personvern som relevant og den andre ikke, har begge bedriftene kunder som ikke viser seg å være opptatt av den nye forordningen. Vi tror dette kan være mye av grunnen til at bedriftene ser på loven mer som en begrensning, da de verken ser at det vil gi dem konkurransefortrinn eller at det kan brukes i markedsføringssammenheng. Som de antyder kan det heller gå utover bedriftens lønnsomhet hvis de må bruke mye tid og penger på å bli compliant, og loven ses derfor mer som en begrensning enn mulighet.

### ***Normativt motivert***

Gjennom intervjuene kommer det frem at bedriftene i denne gruppen ser på den nye forordningen som noe de er nødt til å følge, selv om de vet at det innebærer å bruke mye tid og ressurser. På samme måte som de forholder seg til mange andre lover og regler, ser de ikke på GDPR som noe unntak, og en av respondentene beskriver situasjonen på følgende måte:

*“Veldig mye kommer jo vår vei og så forholder vi oss til det. Sånn er det med GDPR også. (...) GDPR er en del av et rammeverk og vår oppgave er å sørge for at vi er compliant, som det heter da. Altså at vi tilfredsstiller lovkravene.”*

Selv om flertallet av bedriftene synes maksboten som er satt er høy, har de ikke et like stort fokus på bøter som den førstnevnte gruppen. En av respondentene uttrykker at bøtenivået er helt greit og at dette bare er noe som må aksepteres, da det er bestemt av EU. De forventer at regelverket blir håndhevet, men ser ikke på det som en stor frykt, da de etterstreber å være i tråd med loven og vet at de gjør sitt beste. Flere av respondentene tror ikke Datatilsynet vil slå hardt ned på bedrifter som etter beste evne har forsøkt å være compliant, men at de heller er ute etter å ta de bedriftene som bevisst har brutt regelverket.

Videre kommer det frem at alle bedriftene ser på den nye forordningen som relevant, da alle uttrykker at de behandler en del persondata. Bedrift H skiller seg noe ut fra de andre ved at de i større grad behandler sensitive persondata, men alle forteller at personvern og sikkerhet generelt ses som en viktig faktor for bedriftens virksomhet. Flere av bedriftene påpeker at det er på sin plass at det kommer et strengere regelverk for hvordan data samles inn og lagres. Respondent E2 uttrykker at det å følge regelverket og oppnå bedre oversikt over data, er det som motiverer mest:

*“Jeg tenker, det er ikke boten som motiverer meg til å få på plass det her. Det som motiverer meg er rett og slett at vi skal ha orden og oversikten og systemene på plass, og forholde oss til regelverket. Så den er mer sånn skremselstrussel, vil jeg si. (...) Motivasjonen ligger jo i å ha orden i sysakene”.*

Basert på intervjuene er inntrykket at bedriftene i mindre grad ser på GDPR som en mulighet til å forbedre bedriftens konkurranseevne. Det blir heller ikke nevnt som et markedsføringsargument. De har vanskelig for å se for seg hvordan det kan gi et fortrinn, fordi de mener det er noe som alle bedrifter er nødt til å ha på plass. Den eneste måten de ser at det kan gi dem et fortrinn, er hvis noen av konkurrentene ikke skulle være klare til fristen. Bedrift H, som eneste offentlige bedrift, uttrykker at de ikke er ment å konkurrere med andre, og derfor har begrepet konkurransefortrinn

mindre betydning for dem. En respondent fra bedrift E forteller at han skulle ønske de kunne bruke det som et fortrinn, men i realiteten ser han det som vanskelig å forstå hvordan det er mulig:

*“Målet må jo være at vi kan bruke det overfor kundene våre også, ikke sant. Til å si at vi er innafor, vi er compliant, alt av deres data er trygt hos oss, ikke sant. At man bruker det som et fortrinn da. Men samtidig så tenker jeg jo at alle skal jo være det, så hvor stor fordel det er i realiteten ... for det er ikke noe man kan velge. (...) Så jeg vet ikke hvordan man i realiteten egentlig kan bruke det som et konkurransefortrinn heller.”*

Det kommer frem at bedrift E i større grad enn de andre ser på implementeringen som en omfattende prosess og uttrykker at det krever en betydelig utviklingsjobb. De innrømmer at bedriften ikke har hatt like gode rutiner på personvern og sikkerhet tidligere som de skulle ønske, og ser det derfor som positivt at de nå blir “tvunget” til å få orden på persondata. En annen respondent i samme bedrift forteller at han ikke klarer å se et tydelig fortrinn eller ulempe med GDPR. I verste fall mener han det kan svekke bedriftens konkurransevne, da det tar mye tid som de ellers kunne ha brukt på annet arbeid.

Basert på det som kommer frem i intervjuene, virker bedriftene å være mest normativt motiverte, da det er tydelig at de kjenner en generell plikt til å følge loven (Winter og May, 2001). Selv om enkelte av bedriftene innrømmer at det er en omfattende prosess som vil kreve både tid og ressurser, er de fast bestemt på at loven skal følges uansett (Parker og Nielsen, 2011). I tillegg gir bedriftene uttrykk for at det ikke er bøtene, men det å være i tråd med regelverket som er den største motivasjonen for å følge loven, noe som samsvarer med Gunningham, Thornton og Kagan (2005) sine funn om at det er reguleringen i seg selv, og ikke frykten for håndhevelse, som har størst betydning for bedrifters atferd. Selv om de synes bøtenivået er høyt, vises likevel en aksept, noe vi tolker kan ha sammenheng med bedriftenes tro på EU og myndighetenes rett til å utøve lover og regler (Yan, 2017). Deres oppfattelse av at Datatilsynet først og fremst vil slå hardt ned på bedrifter som åpenbart har brutt loven, vitner om en oppfattelse av rettssystemet som ærlig og rettferdig (Tyler, 1990).

Fordi alle bedriftene behandler en del persondata, oppfattes forordningen som relevant. De er for hensikten og målene med GDPR, da de ser det som riktig at det kommer et strengere regelverk (Gunningham, Thornton og Kagan (2005). Fordi personvern og sikkerhet ses som en viktig faktor for bedriftenes virksomhet, føler de at forordningen samsvarer med deres verdier om at de skal levere sikre produkter. Dette kan forklare hvorfor de ser på GDPR som et viktig lovverk de ønsker å følge (Kuperan & Sutinen 1998; Tyler & Darley 2000).

Til tross for synet på GDPR som et viktig lovverk, ser ingen av bedriftene på det som verken en stor mulighet eller begrensning. De har liten tro på at det kan forbedre bedriftens konkurransevne, noe som kan ha sammenheng med at de forventer at alle andre også føler en plikt til å følge loven (Winter og May, 2001), på lik linje med dem selv. Derfor har de vanskelig for å se hva slags fortrinn det vil kunne gi, når alle i utgangspunktet må gjøre det samme. Likevel håper de det kan gi et lite fortrinn hvis de er tidlig ute. Selv om bedrift E ser GDPR som en mulighet til å få orden på persondata og bli et bedre selskap, ser de det også som en begrensning hvis de må bruke for mye tid på det. Inntrykket er at de andre bedriftene i større grad har vært i tråd med dagens lovverk, enn det denne bedriften har vært, noe som kan forklare hvorfor de oppfatter endringen som mer omfattende og tidkrevende.

### ***Sosialt motivert***

Bedriftene i denne gruppen har til felles at de behandler mye persondata og at det er kritisk og viktig informasjon som samles inn på vegne av kunder med store brukerdata-baser. De uttrykker at den nye forordningen er et tema som stadig blir tatt opp til diskusjon, og at de har fått henvendelser fra både kunder og leverandører om dette. Det påpekes at kundene deres generelt føler at personvern er et stort ansvar for dem og at de er interessert i å være i tråd med GDPR. Respondent G1 uttrykker at interessen fra kundene har sammenheng med typen informasjon de samler inn:

*“Klassisk med den informasjonen vi samler, ikke sant, det er et sånt område som folk vil være opptatt av. Så det er nok noen som vil prøve oss ut, det er det helt sikkert. Og så må på en måte vi vise at vi har orden på sysakene, når den kommer”.*

De ser det som mer sannsynlig at eksterne tredjeparter (brukere) vil melde inn eventuelle avvik, og flere hevder sjansen for å bli tatt på denne måten er relativt stor. Flertallet av bedriftene tror de vil få henvendelser fra brukerne idet forordningen trer i kraft, der de krever å se hva slags informasjon som er lagret om dem og forespør å få slettet alle opplysninger. En av respondentene forklarer situasjonen på følgende måte:

*“Også er det hvis en enkeltperson skulle ha en eller annen agenda eller skal håndheve sine rettigheter opp mot en av våre kunder, så må den kunden vår innfri det, men ved hjelp av våre systemer.”*

Videre kommer det frem at deres relasjon til kundene er meget viktig. Noen av respondentene forteller at GDPR først og fremst handler om å forsterke lojalitet og tillit i relasjonen mellom kunden og forbrukerne. Flere av respondentene nevner at det er viktig for dem å vise overfor kundene at de er tidlig ute, for eksempel ved å sende ut databehandleravtaler. De regner med at enkelte av kundene vil ha litt panikk når det nærmer seg fristen, fordi de har mye å gjøre. Flere uttrykker at det vil være kritisk for bedriftens eksistens i markedet dersom kundene deres er misfornøyd med måten de håndterer GDPR, fordi de kan risikere å miste kunder på veien i prosessen. Respondent C1 forteller at det å miste en kunde vil være verre enn å få en bot, fordi kunderelasjonen oppleves som så viktig:

*“Kunderelasjonen vår er ekstremt viktig, for hvis ikke de blir fornøyd med måten vi behandler kundene deres på, så er det vi som får smekk. Og den straffen kan bli mye dyrere enn en bot, fordi vi mister kunden.”*

Flere av bedriftene trekker frem eksempler fra tidligere saker som har vært i media, som for eksempel Helse Sør-Øst-skandalen der helseopplysninger kom på avveie. En av respondentene forteller at det har vært avslørt feil og sikkerhetsbrudd også i deres bransje tidligere, og påpeker at det i slike tilfeller har gått mest utover bedriftenes omdømme. Respondent J1 tror personkunder i stor grad vil benytte sosiale medier som en arena for å avsløre eller legge press på bedrifter som ikke oppfyller kravene om sikkert personvern:

*“... sosiale medier har jo veldig stor makt i Norge da. Legger du ut noe på Facebook eller tilsvarende, så vet jo halve Norge det med en gang.”*

Selv om respondentene tror de fleste konkurrentene også forsøker å være i tråd med loven, forteller samtlige bedrifter at de ser på den nye forordningen som en mulighet til å forbedre sin konkurranseevne. De ønsker å være tidlig ute og vise en tydelig kommunikasjon ut mot eksisterende kunder om hvordan de jobber med det. Noen av bedriftene forteller at de også holder foredrag både for egne kunder, men også på større konferanser i næringslivet, for å vise at de er en bedrift som tar dette seriøst. I tillegg ønsker noen av bedriftene å betale for å få en sertifisering fra en ekstern part, som viser at de er GDPR-compliant. Dette håper de vil skape en større trygghet hos kundene og et fortrinn overfor andre konkurrenter som ikke velger å sertifisere seg. Tre av bedriftene snakker spesifikt om å utvikle mulighetsrommet innenfor GDPR, og hvordan de kan snu dette til et konkurransefortrinn ved å komme med nye tjenester og produkter. De forteller at det finnes to ulike innfallsvinkler når man skal forholde seg til en ekstern påtvunget lovendring. Den ene er å se på regelverket som noe man bare er nødt til å gjøre og kun sørge for å være innenfor kravene, mens den andre er å se på det som “et spark bak” til å forbedre bedriften og utvikle nye muligheter. Alle tre forteller at det vil oppleves som sløsing av tid og ressurser hvis man ikke utnytter muligheten til å gi bedriften noe som er fordelaktig i den andre enden. Respondent F1 uttrykker at de ønsker å være offensive og gripe mulighetene som GDPR gir, og ser at dette kan forbedre bedriftens verdiforslag:

*“Men sånn sett er jo endringer også nye muligheter. (...) vi må gripe og gjøre oss klare. Selvfølgelig tilpasse oss de ytre endringene, og så se om det gir noen nye muligheter. (...) Den defensive siden er å være compliant, den offensive er å hjelpe kundene våre å være compliant. Som er en forretningsmulighet da, så for dem kan vi da ha ett produkt til å selge dem - å bli et bedre verdiforslag da, rett og slett.”*

Bedriftene viser tegn på å være mest sosialt motivert, fordi de gjør det de kan for å oppnå godkjenning og respekt fra kunder og andre tredjeparter (Winter og May 2001; Nielsen og Parker 2012). Som de forteller er en god kunderelasjon helt avgjørende for deres eksistens i markedet. Dette henger sammen med at bedriftene behandler mye persondata på vegne av kunder som selv

oppfatter GDPR som relevant og viktig for virksomheten. Fordi de behandler data som omfatter kundens brukere, og dermed kan sies å ha et indirekte kundeforhold til disse, føler de press fra flere hold om å prestere for å bevare sitt rykte som en god leverandør. Det er viktig for dem å være i tråd med loven, nettopp fordi det kan være skadelig for bedriftens rykte hvis brukere skulle finne og melde inn eventuelle avvik (May, 2005). Det kan være så skadelig at de risikerer å miste kunder på veien, noe de oppfatter som en verre straff enn bøter (Nielsen og Parker, 2008). Det at bedriftene er opptatt av ryktet sitt kommer også frem gjennom deres omtale av saker som har vært i media. Medieoppslagene fungerer som en påminnelse (Thornton, Gunningham og Kagan, 2005) om at dersom det oppdages avvik og det blir omtalt i media, vil det kunne gå hardt utover en bedrifts rykte. De frykter derfor at det de leser om andre potensielt sett kan skje med dem, dersom de ikke etterlever kravene.

Bedriftene er av den oppfatning at både kunder og konkurrenter også gjør sitt for å være i samsvar med den nye forordningen, noe som ifølge May (2005) kan gi en økt følelse av sosialt press om å være compliant. Selv om de derimot vet at GDPR angår alle, tror de ikke at alle bedrifter vil være like tidlig ute eller vise det like tydelig utad som det de gjør. Gjennom tiltak som å sertifisere seg og ha en tydelig kommunikasjon ut mot kundene i en tidlig fase, ser de det derfor som fullt mulig å oppnå et konkurransefortrinn. Lederne i tre av bedriftene går et steg videre og snakker om å utnytte mulighetsrommet innenfor GDPR, gjennom å tilby kundene nye tjenester og produkter. Kirzner (1973) beskriver et slikt mulighetsfokus som “opportunity alertness”, et begrep som ifølge Foss *et al.* (2008) handler om at noen individer har en tendens til å legge merke til, eller være spesielt årvåkne overfor nye muligheter. De sistnevnte lederne viser en slik entreprenørånd ved at de er oppmerksomme og ser nye forretningsmuligheter som andre ledere ikke ser. Denne måten å tenke på kan minne om det Oliver og Holzinger (2008) kaller en proaktiv strategi. I stedet for å påvirke politiske utfall, prøver de å påvirke sluttbrukerne til å bli mer tilbøyelige for personvern gjennom de nye tjenestene de leverer. Det at kundene blir mer oppmerksomme på personvern gjør at bedriften selv får solgt produktene sine lettere.

Etter gjennomgangen av bedriftenes motiver, er det nå hensiktsmessig å se på kapasitet som en mulig påvirkende faktor for bedriftenes syn på GDPR som en mulighet eller begrensning. I denne

sammenhengen vil både bedriftenes bevissthet og forståelse av den nye forordningen, samt deres finansielle ressurser bli belyst.

#### *4.2.2 Bedriftenes kapasitet*

For å kunne si noe om bedriftenes finansielle ressurser har vi sett på bedriftenes driftsinntekter, som også er gjengitt i oversikten over informantene i Vedlegg 3. De mest økonomisk motiverte bedriftene har driftsinntekter fra 3-5 MNOK, de mest sosialt motiverte ligger i området 7-420 MNOK, mens de mest normativt motiverte ligger på 49-388 MNOK. Det kommer frem at de mest økonomisk motiverte har de laveste driftsinntektene, noe som også gjenspeiler at de er de minste bedriftene sett i forhold til antall ansatte. Ser vi på gjennomsnittet av driftsinntektene for de sosialt og normativt motiverte gruppene av bedrifter, er disse relativt like, men den sosialt motiverte gruppen har noe lavere gjennomsnitt, da to av de små bedriftene (med 7 og 14 MNOK i driftsinntekter) innenfor denne gruppen trekker ned gjennomsnittet betraktelig.

Når det gjelder bedriftenes juridiske kunnskap i forhold til forståelse av den nye forordningen, kommer det frem at samtlige bedrifter oppfatter den norske oversettelsen av lovteksten som omfattende og vanskelig å lese. Juristene som er intervjuet uttrykker at “direktivene er vanskelige og traurige selv for en jurist”, og tror ikke dette er en tekst mange kommer til å sette seg ned for å lese. Selv om alle respondentene er enige om at det finnes mye tilgjengelig informasjon, samt tilbud om kurs og seminarer om GDPR, er flertallet enige om at mye av informasjonen er for generell. Flere uttrykker at de savner informasjon om hvordan implementeringen skal gjennomføres i praksis. I tillegg synes de det er vanskelig å finne ut hva slags nivå bedriften skal legge seg på, i forhold til hvor strengt lovteksten skal tolkes. Respondent G1 forteller at denne situasjonen har ført til at mange bedrifter har sett seg nødt til å benytte ekstern hjelp:

*“Det offentlige har jo ikke ... eller, lovgiver i den forstand, har ikke gitt særlig mye. Altså, de har gitt en lov, og så er det bedriftene som på en måte må tilegne seg den loven, og finne ut av den selv. Og i mellom der da, så har jo det der store konsulentmarkedet vokst opp, ikke sant.”*

Bedriftene som er mest normativt eller sosialt motivert har det til felles at de benytter seg av juridisk rådgivning med et fast advokatfirma etter behov, som primært benyttes til kartlegging og tolkning



av lovverket. Det er kun én av disse bedriftene som ikke rådfører seg med jurist fordi de hevder å ha kompetansen som trengs internt gjennom bedriftens personvernombud (C2). Det er derimot få av bedriftene som benytter seg av annen ekstern hjelp til implementeringen, da de er usikre på den faktiske nytten. De forteller at konsulenter mangler intern kunnskap om bedriften og dermed kan ha problemer med å forstå deres systemer.

Videre kommer det frem at ingen av de to bedriftene som er mest økonomisk motivert benytter verken juridisk rådgivning eller annen ekstern hjelp i forbindelse med GDPR. Bakgrunnen for dette valget er at de hovedsakelig ikke ønsker å bruke penger på andre. Respondenten fra bedrift A forteller at de er imot å bruke penger på noe de anser som lite viktig for bedriften, mens respondenten fra bedrift B forteller at de er “greit sammenskrudd” og kan lese seg opp på dette selv, så derfor sitter det langt inne å bruke penger på andre. Uttalelsene til sistnevnte respondent står i kontrast til det en av de mer sosialt motiverte bedriftene (bedrift D), med tilsvarende finansielle ressurser, forteller om situasjonen:

*“Jeg tror faktisk ikke det er mulig å gjøre det her riktig uten at du har tilgang på juridisk kompetanse. (...) Vår vurdering var at selv om man har et skjønn, du har et smart hode og du kan liksom lese deg opp på ting, så er det såpass mange juridiske aspekter ved det som vi må forstå.”*

Det kommer også frem at de to økonomisk motiverte bedriftene ikke har lagt spesielt stor innsats i å sette seg grundig inn i regelverket. Respondent A1 forteller at han ikke er spesielt bekymret for å gå glipp av informasjon om personvern, og legger seg på det nivået at han vil “lese veiledere på 7-8-9 punkter” som ligger åpent på nettet. Felles for begge bedriftene er at de generelt finner informasjon ved å søke på nett, og ingen forteller å ha vært på seminarer eller kurs om temaet. Likevel mener begge å ha god kontroll, og respondent A1 uttrykker at de ikke trenger å gjøre spesielt store endringer:

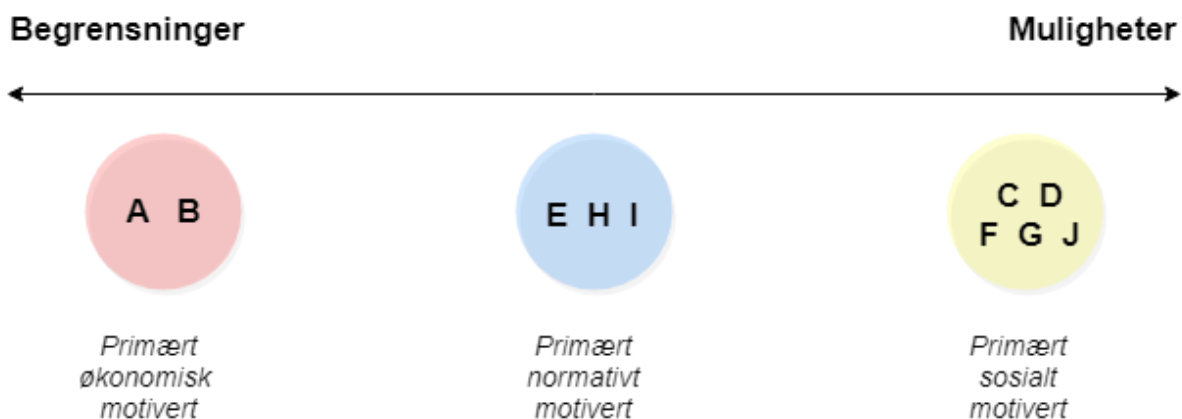
*“Ja, som sagt så regner jeg med at sånn 99%, så jobber vi innenfor det som er fremtidens GDPR-regler. Og derfor så mener jeg at vi trenger å gjøre veldig lite tilpasninger for å være innenfor GDPR. (...) Men som sagt, det finner vi ut i mai, når jeg setter meg ned med dette her og ser i detalj om det vil være nødvendig.”*

Det ser ut til at de mest økonomisk motiverte bedriftene mangler tilstrekkelig forståelse av den nye forordningen, da de ikke har brukt mye tid på å sette seg inn i kravene (Sjögrén og Syrjä, 2015). De ser det som kostbart og tidkrevende å finne ut hva lovverket går ut på, noe som kan forklares ved at de begge er små bedrifter med begrensede ressurser (Kitching, 2006). I tillegg mangler de den riktige kompetansen som skal til for å tolke regelverket, da de verken har ansatte med juridisk kompetanse eller benytter eksterne konsulenter (Vickers *et al.*, 2005). Likevel regner bedriftene med at de allerede følger mesteparten av kravene som GDPR stiller, og de hevder de er så “greit sammenskrudd” at de vil klare seg fint på egenhånd. Ifølge Petts *et al.* (1999) kan bedriftenes manglende kunnskap om forordningen føre til at de havner i en sårbar posisjon der de er utsatt for å bryte regelverket, selv om de tror at de er innenfor kravene.

Flertallet av bedriftene oppfatter den norske oversettelsen som vanskelig og synes informasjonen blir for generell, noe som skulle tilsi at det er vanskeligere å samsvare med kravene (Spence, 2001). Likevel ser det ut til at de mest normativt og sosialt motiverte bedriftene har en bedre forståelse, og dermed høyere kapasitet til å følge regelverket. Dette fordi de har satt seg inn i kravene og kommet godt i gang med implementeringen. Den høyere kapasiteten kan til dels forklares av deres tilgang på kompetanse gjennom eksterne konsulenter eller advokater, samt større finansielle ressurser (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003).

#### *4.2.3 Oppsummering og diskusjon*

Gjennom analyse av empirien har vi blant annet sett på hvordan bedriftene fordeler seg i tre ulike grupper ut ifra hvilket motiv som er mest fremtredende. Basert på denne analysen har vi kommet frem til og utviklet en modell Figur 8 som illustrerer sammenhengen mellom bedriftenes hovedmotiver og mulighetsfokus. Modellen viser hvordan de ulike gruppene av bedrifter fordeler seg langs en akse som viser deres syn på GDPR som en mulighet eller begrensning. Jo lengre til venstre gruppen er plassert, jo mer ser de på forordningen som en begrensning, og jo lengre til høyre, jo større mulighetsfokus har de.



Figur 8: Kobling mellom bedriftenes motiver og mulighetsfokus

Bedriftene som er mest økonomisk motivert kjennetegnes ved at de stadig gjør avveininger mellom forventede kostnader og fordeler ved å følge loven eller ikke, fordi de først og fremst er ute etter å maksimere sin profitt (Yan, 2017). De er plassert lengst til venstre i modellen fordi de frykter at den nye forordningen vil gå utover bedriftens lønnsomhet og ser det derfor mer som en begrensning. Fordi bedriftenes kunder ikke viser noen interesse for GDPR, ser de heller ikke at det kan brukes som et konkurransefortrinn.

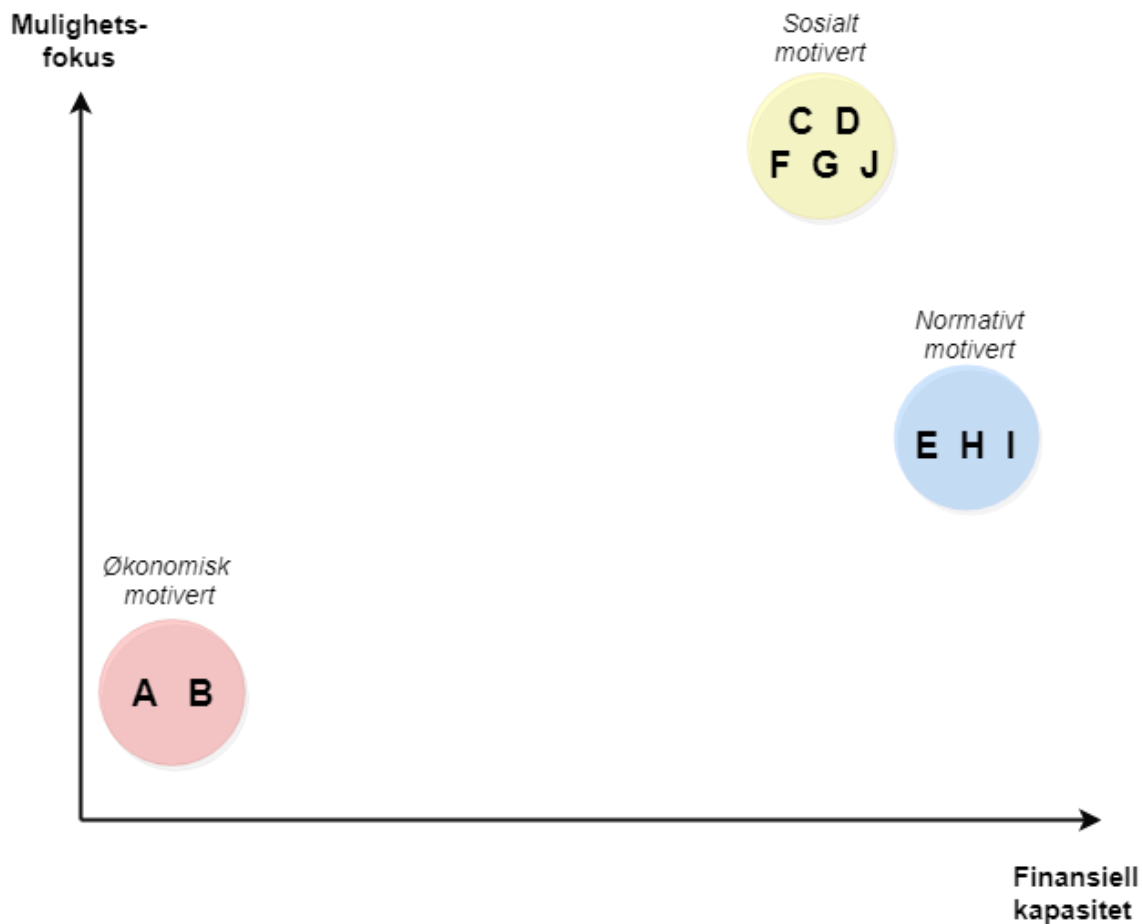
De mer normativt motiverte bedriftene har ikke et like stort fokus på å vurdere kostnader og fordeler på samme måte, da de uansett ser det som en plikt å følge det reguleringsorganet har vedtatt (Winter og May, 2001). De er plassert i midten av modellen fordi de ser på GDPR verken som en begrensning eller mulighet, da de tenker at dette uansett er noe som alle andre bedrifter også må innføre samtidig.

De mer sosialt motiverte bedriftene skiller seg fra de to andre gruppene ved at hovedfokuset ikke er knyttet direkte til kostnader eller reguleringen i seg selv, men heller til kunder og andre tredjeparter som de ønsker godkjenning og respekt fra (Winter og May 2001; Nielsen og Parker 2012). Disse bedriftene er plassert lengst mot høyre i modellen, som tilsvarer at de også har størst mulighetsfokus sammenlignet med de andre. I motsetning til de mer normativt motiverte bedriftene, har de en tro på at GDPR kan gi dem et konkurransefortrinn hvis de er tidlig ute og viser en tydelig kommunikasjon ut mot kundene. Dette er mulig fordi de vet at kundene deres viser interesse og anser GDPR som viktig. I tillegg kommer det frem at enkelte av bedriftene ønsker å

utnytte mulighetsrommet som GDPR gir ved å utvikle nye tjenester og produkter som de kan selge til kundene (Foss *et al.*, 2008). Bedriftene som er mest sosialt motivert ser dermed ut til å ha større fokus på GDPR som en mulighet, sammenlignet med bedriftene som er mest økonomisk eller normativt motivert.

I analysen av empirien har vi også sett på bedriftenes kapasitet, både i forhold til juridisk kunnskap og finansielle ressurser. Analysen viser at de mest økonomisk motiverte bedriftene mangler tilstrekkelig forståelse av den nye forordningen, noe som samsvarer med teorien om at små bedrifter ofte ikke er bevisste eller mangler riktig forståelse av enkelte reguleringer (Petts *et al.*, 2001). De mener selv at de allerede følger mange av kravene og at de ikke vil trenge ekstern hjelp, til tross for at de i liten grad har satt seg inn i regelverket og vet hva det går ut på. På den andre siden viser analysen at de mer normativt og sosialt motiverte bedriftene har større grad av forståelse for lovverket. Dette kan forklares med at de allerede har begynt prosessen med å implementere GDPR, og satt seg godt inn i kravene. I tillegg har de det til felles at de enten har juridisk kompetanse på huset eller benytter seg av ekstern juridisk hjelp, noe som tilsier at deres forståelse av forordningen forsterkes ytterligere. Da de normativt og sosialt motiverte bedriftene har vist seg å ha et høyere mulighetsfokus enn de mer økonomisk motiverte, kan det tyde på at større grad av forståelse samsvarer med høyere mulighetsfokus. Dette virker fornuftig da en bedrift som ikke har satt seg inn i lovverket også vil ha mindre grunnlag for å se hvilke muligheter det kan gi.

Ifølge Yan (2017) kan kapasitetsbegrensninger påvirke hvorvidt bedriftenes intensjon om å følge loven eller ikke blir overført til handling. For å undersøke om finansiell kapasitet kan være en påvirkende faktor for bedriftenes mulighetsfokus, har vi valgt å videreutvikle Figur 8, som viser koblingen mellom bedriftenes motiver og mulighetsfokus, ved å inkludere denne faktoren som en ny dimensjon Figur 9. For å sammenligne de ulike gruppenes finansielle kapasitet har vi valgt å se på gjennomsnittet av driftsinntektene for hver gruppe. Dette gjennomsnittet er beregnet ut ifra driftsinntektene til hver enkelt bedrift, som er gjengitt i Vedlegg 3.



Figur 9: Kobling mellom bedriftenes mulighetsfokus og finansielle kapasitet

Basert på modellen over og analysen av bedriftenes finansielle kapasitet er det tydelig at finansielle ressurser har en påvirkende faktor. De mest økonomisk motiverte bedriftene som har lavest mulighetsfokus, er også de som har lavest finansiell kapasitet. På den andre enden av skalaen finner vi gruppene av bedrifter som har høyere mulighetsfokus, og gjennomsnittet av disse bedriftenes driftsinntekter viser seg å være vesentlig høyere enn for de mer økonomisk motiverte.

Ifølge teorien vil de bedriftene som har større finansielle ressurser, også ha lettere for å samsvare med loven, noe som skulle tilsi at de i mindre grad vil se det som en begrensning (Gunningham, Kagan og Thornton, 2003). Et interessant funn derimot er at den sosialt motiverte gruppen med størst mulighetsfokus, ikke viste seg å ha størst gjennomsnittlig finansiell kapasitet. En forklaring på dette er at bedrift C og D i den sosialt motiverte gruppen begge er små bedrifter i forhold til antall ansatte, og har betydelig lavere driftsinntekter enn de andre i gruppen. Dette er med på å

trekke gjennomsnittet av driftsinntektene for gruppen ned. Hvis vi ser på de to bedriftenes driftsinntekter hver for seg, vil disse ligge nærmere driftsinntektene til de økonomisk motiverte bedriftene, A og B. Selv om bedriftene har nesten tilsvarende finansielle ressurser, har de helt ulikt mulighetsfokus. Dermed kan vi si at selv om finansiell kapasitet viser seg å være en påvirkende faktor for bedriftenes mulighetsfokus, kan den ikke alene forklare alt, men må ses i sammenheng med andre påvirkende faktorer. For en oversikt over hver enkelt bedrifts reelle finansielle kapasitet i forhold til mulighetsfokus, se modellen i Vedlegg 5. Denne viser spennet av bedriftene som har samme primære motiv, og deres faktiske finansielle kapasitet.

Fordi finansiell kapasitet kun delvis påvirker bedriftenes mulighetsfokus, ser det ut til at bedriftenes motiver fungerer bedre som en forklarende faktor. Ved å se nærmere på hva som skiller de mest økonomisk motiverte bedriftene fra bedrift C og D, finner vi at det er en rekke faktorer som påvirker deres forskjellige mulighetsfokus. Disse faktorene er mengden persondata bedriftene behandler, deres oppfattelse av relevans, kundenes interesse for GDPR og grad av samsvar med dagens personopplysningslov. Det viser seg at bedrifter som i mindre grad behandler persondata også oppfatter forordningen som mindre relevant. Disse bedriftene ser i større grad på implementeringen som en begrensning, fordi de må bruke tid og ressurser de alternativt kunne brukt på annet mer relevant arbeid. Videre fremkommer det at interesse fra kundene vedrørende GDPR i stor grad påvirker om bedriftene ser på forordningen som et mulig fortrinn eller ikke. For bedrifter med kunder som ikke viser noen form for interesse, vil ikke tiltak som å være tidlig ute eller sertifisere seg verdsettes i like stor grad av kundene, og dermed vil det heller ikke ses på som en mulighet. Avslutningsvis er bedriftenes grad av samsvar med dagens personopplysningslov viktig, da bedrifter som ikke har hatt like gode rutiner på personvern tidligere, i større grad oppfatter den nye forordningen som omfattende og tidkrevende. Dette kan bidra til økt oppfattelse av GDPR som en begrensning, fordi de må sette av mer tid og ressurser til implementeringen.

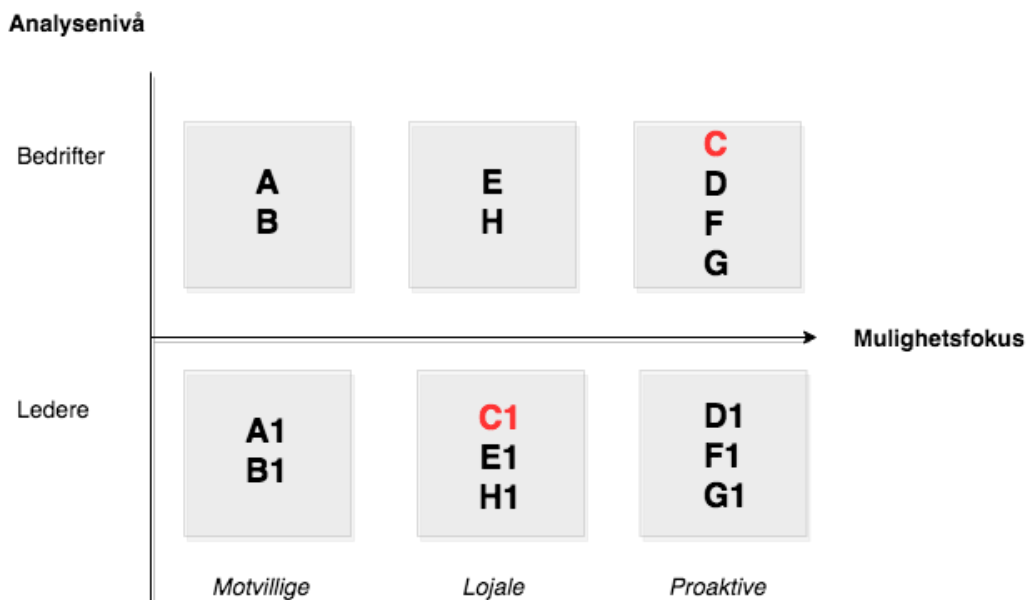
Bedriftene som er mest sosialt motivert ser dermed ut til å ha større fokus på GDPR som en mulighet sammenlignet med bedriftene som er mest økonomisk eller sosialt motivert. Figur 10 under illustrerer sammenhengen mellom bedriftenes motiver og mulighetsfokus som har blitt drøftet i avsnittene over. Alle faktorene som til sammen forklarer hvorfor bedriftene enten er mest

økonomisk, normativt eller sosialt motivert, viser seg å ha en påvirkning på bedriftenes syn på GDPR som en mulighet eller begrensning.

#### 4.3 Kobling mellom lederes reaksjoner og bedrifters mulighetsfokus

Ved å se på funnene fra analysen av forskningsspørsmål én og to samlet, kommer det frem at det er en sammenheng mellom lederes reaksjoner og bedriftenes mulighetsfokus. Figur 10. Funnene viser at bedrifter som har et høyt mulighetsfokus i forhold til endringen har proaktive ledere, mens bedrifter som ser endringen som en begrensning har mer motvillige ledere. Videre viser det seg at bedrifter med et mer nøytralt mulighetsfokus har ledere med lojale reaksjonsmønstre. Dette er interessant for denne studiens tema, da det kan tyde på at lederen faktisk er en nøkkelfaktor for hvordan bedrifter beskuer mulighetsrommet og presterer (Coglianese og Nash, 2001).

Dette er interessant for denne studiens tema, da det kan tyde på at lederen faktisk er en nøkkelfaktor for hvordan bedrifter beskuer mulighetsrommet og presterer (Coglianese og Nash, 2001).



Figur 10: Kobling mellom lederes reaksjoner og bedriftenes mulighetsfokus

Det er kun bedrift C som skiller seg ut fra de andre, fordi bedriften har vist seg å ha et høyt mulighetsfokus, samtidig som bedriftens leder har et lojalt reaksjonsmønster. Under analysen kom

det frem at det i stor grad har vært bedriftens personvernombud (C2) som har vært den proaktive i forhold til implementeringen. Denne personen har bidratt til å øke lederens og de ansattes bevissthet rundt GDPR, og spredd idéene sine ut i bedriften.

Selv om funnene viser en tydelig kobling, er det mer usikkert om det er bedriftenes mulighetsfokus som påvirker ledernes reaksjoner, eller om det er reaksjonsmønsteret som påvirker mulighetsfokuset. Hvilken vei denne koblingen går, kan være interessant å undersøke i videre forskning.



## 5. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi løfte frem de viktigste funnene som ble drøftet i den empiriske analysen. De to forskningsspørsmålene som er undersøkt vil bli behandlet hver for seg før vi til slutt ser dem i sammenheng med hverandre.

*Forskningsspørsmål 1: Hvordan forholder ledere i IT-bedrifter seg til en ekstern, påtvunget endring, som GDPR?*

Funnene viser at lederne har ulike måter å reagere på og kan kategoriseres etter tre distinkte reaksjonsmønstre. Noen av lederne viste seg å ha en mer passiv og avventende reaksjon til endringen, mens andre tok dette som en utfordring til å utvikle organisasjonen og skape forretningsmuligheter. En siste gruppe av ledere utviste mer nøytrale reaksjoner, ved at de ikke viste engasjement for endringen, men heller ikke motsatte seg arbeidsoppgavene som måtte gjøres. De passivt avventende lederne motsatte seg ikke aktivt endringen, da de ønsket å gjøre en minimumsinnsats kort tid før fristen. Aktiv motstand mot regulatoriske endringer er ikke en normal reaksjon hos ledere, da det vil bety en hensikt om å begå lovbrudd. Vi foreslår derfor å modifisere Meyer og Stensaker (2011) sin modell over reaksjonsmønstre, for å bedre passe i en lederkontekst. Vi mener denne modellen med fordel kan kombineres med Gunningham, Kagan og Thornton (2003) sin kategorisering av lederstiler.

*Forskningsspørsmål 2: Ser bedriftene på GDPR som en mulighet eller en begrensning, og hvilke faktorer kan påvirke dette synet?*

Funnene fra analysen viser at bedriftene har ulik oppfatning av GDPR som en mulighet eller begrensning. Hvorvidt bedriftene er mest økonomisk, normativt eller sosialt motivert for å være i tråd med regelverket, ble funnet å være en påvirkende faktor. I denne sammenhengen viste det seg at de mest sosialt motiverte hadde størst mulighetsfokus, mens de mer økonomisk motiverte i større grad oppfattet regelverket som en begrensning. Bedriftenes kapasitet, i forhold til juridisk kunnskap, viste seg å ha en påvirkning på den måten at bedriftene med bedre forståelse for regelverket også så flere muligheter. Finansiell kapasitet viste seg derimot kun å være en delvis

påvirkende faktor, da noen av bedriftene med lignende finansiell kapasitet, hadde vidt forskjellige syn på GDPR som en mulighet eller begrensning. Det kom det frem at enkelte faktorer diskutert i analysen av bedriftenes motiver hadde en større påvirkende rolle. Disse faktorene er mengden persondata bedriftene behandler, deres oppfattelse av relevans, kundenes interesse for GDPR og grad av samsvar med dagens personopplysningslov.

Basert på funnene fra forskningsspørsmålene, er det mulig å se en kobling mellom ledernes reaksjoner og bedriftenes mulighetsfokus, noe vi mener vil være et interessant funn for videre forskning.

## 6. Avsluttende kommentarer

### 6.1 Begrensninger ved studien

Den største begrensningen i masteravhandlingen er omfanget av studien. Rammene på 30 studiepoeng har lagt føringer på hvor omfattende den kunne være, og én konsekvens av dette er studiens utvalgsstørrelse. Vi skulle gjerne intervjuet flere enn femten respondenter, noe som kunne ha gjort det lettere å se tydelige skiller mellom de ulike bedriftene, og særlig når det kommer til de mellomstore og store bedriftene. Studien er også geografisk begrenset, og en lignende studie i andre områder eller i utlandet kan gi andre resultater.

Lederne i mikrobedriftene har i denne studien blitt trukket frem som eksempler på et reaksjonsmønster som kan vekke negative assosiasjoner. Spørsmålet er om dette er en helt rettferdig sammenligning, da disse lederne styrer bedrifter med svært begrensede ressurser, både monetære og innen humankapital. Det er derfor helt nødvendig for disse bedriftene å holde et vaksomt øye på regnskapet, og de har mindre kapasitet tilgjengelig enn større bedrifter å bruke på implementeringsarbeidet. Dette kan ha vært en feilkilde i studien og gitt et noe forskjøvet bilde av situasjonen.

### 6.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Når det gjelder studiens teoretiske implikasjoner danner funnene grunnlag for å rette større oppmerksomhet mot lederes reaksjoner til påtvungede endringer innenfor endringslitteraturen.

Funnene vil være relevante for personer intervjuet i studien, fordi den gir innblikk i reaksjoner og håndtering av prosessen fra ulike lederes og bedrifters syn. Som respondentene selv har nevnt i intervjuene, vet de lite om hvordan andre bedrifter i IT-bransjen forholder seg til GDPR og hvordan de ligger an i prosessen. Alle respondentene viste interesse for å få tilsendt kopi av oppgaven etter ferdigstillelse, fordi de ønsket å vite hvordan andre bedrifter håndterer dette. Funnene vil også være til nytte for bedrifter i andre bransjer, da det i utgangspunktet ikke er bransjen i seg selv, men bedriftene og deres ledere som er hovedfokuset i oppgaven. Studien kan bidra til at ledere blir mer bevisst eget reaksjonsmønster knyttet til endringer, som kan føre til mer opplyste avgjørelser neste gang slike utfordringer kommer deres vei.

Av andre praktiske implikasjoner vil vi trekke frem Kirzner (1973) sitt begrep “opportunity alertness” om enkelte individers årvåkenhet overfor nye muligheter, som ble diskutert i den empiriske analysen. Bedrifter som ser en påtvunget endring som en begrensning, fordi kundene ikke viser interesse, kan dra nytte av et slikt mulighetsfokus, ved at de for eksempel kan påvirke kundene sine til å bli mer opptatt av temaet og ha en proaktiv innstilling til endringen. På denne måten kan de snu situasjonen om til å heller bli en fordel for bedriften.

### 6.3 Videre forskning

Resultatene og funnene i denne studien kan danne grunnlag for videre forskning på flere områder. Under vil vi trekke frem noe av det vi mener kan være mest interessant å se videre på i forhold til temaet som er belyst.

Studien har blant annet avdekket at det er en mulig kobling mellom ledernes reaksjoner og bedriftenes mulighetsfokus i forhold til en ekstern, påtvunget endring. Det som derimot er mer usikkert, og dermed kan være interessant å utforske videre, er hvorvidt det er bedriftenes mulighetsfokus som påvirker ledernes reaksjoner, eller om det er reaksjonsmønsteret som påvirker mulighetsfokuset. Her kan det være relevant å intervjuer både ledere, men også flere ansatte fra bedriften for å få et mer nyansert bilde. I tillegg vil det være interessant å se om denne koblingen også gjelder for andre typer påtvungede endringer.

Videre mener vi det vil være interessant å undersøke om det kan være flere mulige påvirkende faktorer enn bedriftenes motiver og kapasitet, som denne studien har hatt hovedfokus på. For eksempel kom det frem at noen av lederne viste seg å ha det teorien kaller “opportunity alertness”, som går ut på at enkelte individer er spesielt oppmerksomme på muligheter som andre ikke ser. Det kan derfor tenkes at egenskaper hos lederen eller andre sentrale nøkkelpersoner i bedriften kan være en påvirkende faktor for bedriftenes mulighetsfokus. Andre faktorer som for eksempel lederstil, utdanning og tidligere erfaringer kan da være aktuelt å undersøke.

Et siste område vi vil trekke frem som en mulighet for videre forskning er å se på hvordan ledere reagerer på en påtvunget endring som kommer fra styret. Hvordan reagerer ledere når styret

kommer opp med egne forslag til ting som drastisk trenger å gjøres, og som ledelsen ikke har vært involvert i? For eksempel, hvis styret er helt uenig i strategisk retning, hvordan reagerer ledere da? Her kan det godt tenkes at man ville få noen ledere som havner i ruten Motstand i Meyer og Stensaker (2011) sin modell over reaksjonsmønstre. Det er klart at en slik studie vil være mer komplisert og tidkrevende å få til metodisk, fordi det vil være nødvendig å få synspunkter fra både ledere og styremedlemmer. Likevel mener vi det er et interessant område å undersøke nærmere, da det er få som har studert dette fra før.

## Referanseliste

- Adel, M. A. (2001) Change management strategies for successful ERP implementation, *Business Process Management Journal*, 7(3), s. 266-275. (Hentet: 2018/04/26).
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. Ø. (2008) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Andersson, L. M. og Bateman, T. S. (2000) Individual Environmental Initiative: Championing natural Environmental issues in U.S Business Organizations, *Academy of Management Journal*, 43(4), s. 548.
- Atea (2017a) *EU Lovgivning Pretest*. atea.no.
- Atea (2017b) *EU Lovgivning Posttest*. atea.no.
- Atea (2017c) Undersøkelsesoppsummering GDDPR - høsten 2017: Atea.
- Ayres, I. og Braithwaite, J. (1992) *Responsive regulation : transcending the deregulation debate*. Oxford University Press.
- Coglianese, C. og Nash, J. (2001) *Regulating from the inside: Can environmental Management systems achieve policy goals?* Resources for the Future.
- Datatilsynet (2018a) *Forslaget til ny personopplysningslov er klart*. Tilgjengelig fra: <https://www.datatilsynet.no/aktuelt/aktuelle-nyheter-2018/forslag-til-ny-personopplysningslov-er-klart/> (Hentet: 23.03 2018).
- Datatilsynet (2018b) *Hvem gjør hva frem mot ny personvernlovgivning?* Tilgjengelig fra: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/nye-personvernregler/hvem-gjor-hva-frem-mot-ny-personvernlovgivning/> (Hentet: 05.04 2018).
- Datatilsynet (2018c) *Nye personvernregler fra 2018 - hva betyr det for din virksomhet?* Tilgjengelig fra: [https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/forordningen/punktliste-til-ny-forordning\\_web.pdf](https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/forordningen/punktliste-til-ny-forordning_web.pdf).
- Deloitte (2017) *Personvernundersøkelsen 2017 - Styrket personvern, svekkede bedrifter?* Deloitte. Tilgjengelig fra: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/legal/personvernundersokelsen-2017.pdf>.
- Deloitte (2018) *Personvernundersøkelsen 2018 - En transparent tidsalder*.
- Dubois, A. og Gadde, L.-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55(7), s. 553-560.
- Emery, R. E. og Trist, E. L. (1969) *Socio-Technical Systems Systems Thinking*. Harmondsworth, England: Penguin.
- EUgdpr.org (2017a) *GDPR Timeline*. Tilgjengelig fra: <https://www.eugdpr.org/gdpr-timeline.html> (Hentet: 03.04 2018).
- EUgdpr.org (2017b) *GDPR Key Changes*. Tilgjengelig fra: <https://www.eugdpr.org/key-changes.html>.
- Faulkner, B. (2001) Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 22, s. 135-147. Tilgjengelig fra: [https://ac.els-cdn.com/S0261517700000480/1-s2.0-S0261517700000480-main.pdf?tid=d59f261d-10e5-4c9e-b999-ddcca7e109be&acdnat=1523360613\\_653d530541178d5ec4790ef15e427517](https://ac.els-cdn.com/S0261517700000480/1-s2.0-S0261517700000480-main.pdf?tid=d59f261d-10e5-4c9e-b999-ddcca7e109be&acdnat=1523360613_653d530541178d5ec4790ef15e427517).
- Feibleman, J. og Friend, J. W. (1969) *The Structure and Function of Organization Systems Thinking*. Harmondsworth, England.
- Fisse, B. og Braithwaite, J. (1983) *The impact of publicity on corporate offenders*. State University of New York Press, Albany.
- Foss, A. B. (2018) Facebook-skandalen vokser kraftig i omfang, *Aftenposten*, 04.04. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/verden/i/xRbMen/Facebook-skandalen-vokser-kraftig-i-omfang> (Hentet: 08.04.18).

- Foss, N. J. *et al.* (2008) Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, s. 73-94.
- Glaser, B. G. og Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gunningham, N. A., Kagan, R. A. og Thornton, D. (2003) *Shades of Green: Business, Regulation, and Environment*. Stanford University Press.
- Gunningham, N. A. og Kagan, R. A. (2005) Regulation and Business Behavior\*, *Law & Policy*, 27(2), s. 213-218. Tilgjengelig fra: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9930.2005.00197.x>.
- Gunningham, N. A., Thornton, D. og Kagan, R. A. (2005) Motivating Management: Corporate Compliance in Environmental Protection\*, *Law & Policy*, 27(2), s. 289-316. doi: 10.1111/j.1467-9930.2005.00201.x.
- Gärtner, M. (2006) *Macroeconomics*. Financial Times/Prentice Hall.
- Harley, B. *et al.* (2006) Management Reactions to Technological Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), s. 58-75. Tilgjengelig fra: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0021886305284857>.
- Hillman, A. og Hitt, M. (1999) Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions, *Academy of Management review*, 24(4), s. 825-842.
- Hoque, K. og Noon, M. (2004) Equal opportunities policy and practice in Britain: evaluating the 'empty shell' hypothesis, *Work, Employment & Society*, 18(3), s. 481-506. doi: 10.1177/0950017004045547.
- Howard-Grenville, J. A. (2005) Explaining Shades of Green : Why Do Companies Act Differently on Similar Environmental Issues?, *Law & Social Inquiry*, 30(3), s. 551-581.
- ITavisen (2017) *Dette er loven som gir norske selskap panikk*. Tilgjengelig fra: <https://itavisen.no/2017/10/19/dette-er-loven-som-gir-norske-selskap-panikk/> (Hentet: 06.01.2018 2018).
- Jacobsen, D. I. (1998) Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon, *Magma*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kagan, R. A. og Scholz, J. T. (1984) The "Criminology of the Corporation" and Regulatory Enforcement Strategies, i Hawkins, K. og Thomas, J. (red.) *Enforcing Regulation*. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing, s. 67-96.
- Kagan, R. A. og Coglianese, C. (2007) Regulation and Regulatory Processes, *Public Law Research Paper*, 08-43. Tilgjengelig fra: <https://ssrn.com/abstract=1297410>.
- Kegan, R. og Lahey, L. (2001) The real reason people won't change, *Harv. Bus. Rev.*, 79(10), s. 84-+.
- Keim, G. D. og Hillman, A. J. (2008) Political environments and business strategy: Implications for managers, *Business Horizons*, 51(1), s. 47-53. Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681307001103?via%3Dihub>.
- Kirchler, E., Hoelzl, E. og Wahl, I. (2008) Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope" framework, *Journal of Economic Psychology*, 29(2), s. 210-225.
- Kirzner, I. M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Kitching, J. (2006) A Burden on Business? Reviewing the Evidence Base on Regulation and Small-Business Performance, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 24(6), s. 799-814.
- Kleinman, Z. (2018) Cambridge Analytica: The story so far, *BBC News*. Tilgjengelig fra: <http://www.bbc.com/news/technology-43465968>.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kuperan, K. og Sutinen, J. (1998) Blue water crime: deterrence, legitimacy, and compliance in fisheries, *Law and society review*, 32(2), s. 309-338.
- Lee, E. (2008) Socio-Political Contexts, Identity Formation, and Regulatory Compliance, *Administration & Society*, 40(7), s. 741-769.
- Lewin, K. (1947) *Group decision and social change*. American Psychological Association.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S. og Baardsen, T. Ø. (2016) *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget.
- May, P. J. (2005) Compliance Motivations: Perspectives of Farmers, Homebuilders, and Marine Facilities\*, *Law & Policy*, 27(2), s. 317-347. Tilgjengelig fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9930.2005.00202.x>.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2006) Developing capacity for change, *Journal of Change Management*, 6(2), s. 217-231.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*. 2. utg. Thousand Oaks, California: Sage.
- Nielsen, V. L. og Parker, C. (2008) To What Extent Do Third Parties Influence Business Compliance?, *Journal of Law and Society*, 35(3), s. 309-340.
- Nielsen, V. L. og Parker, C. (2012) Mixed Motives: Economic, Social, and Normative Motivations in Business Compliance, *Law & Policy*, 34(4), s. 428-462.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Oliver, C. og Holzinger, I. (2008) The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework *Acad. Manage. Rev.* (b. 33, s. 496-520).
- Parker, C. og Nielsen, V. (2011) Deterrence and the impact of calculative thinking on business compliance with competition and consumer regulation, *Antitrust Bulletin*, 56(2), s. 377-426.
- Petts, J. et al. (1999) The climate and culture of environmental compliance within SMEs, *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 8(1), s. 14-30. Tilgjengelig fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17072834&site=ehost-live>.
- Regjeringen (2018) *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven) og samtykke til deltakelse i en beslutning i EØS-komiteen om innlemmelse av forordning (EU) nr. 2016/679 (generell personvernforordning) i EØS-avtalen*
- Den Norske Regjering. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/1a36e88f124d4a1ea92a9c790be2d69a/no/pdfs/prp201720180056000dddpdfs.pdf> (Hentet: 04.04.18).
- Remen, A. C. og Tomter, L. (2018) *Broadnet får 14 millioner i bot*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/norge/broadnet-far-14-millioner-i-bot-1.13901965> (Hentet: 26.03 2018).
- Rett24 (2018) *GDPR forsinkes igjen - nå er datoen 1. juli*. Tilgjengelig fra: <http://rett24.no/articles/gdpr-forsinkes-igjen--na-er-datoen-1.juli> (Hentet: 23.04 2018).
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. og Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. 5. utg. Essex: Pearson Education.
- Schartum, D. W. og Bygrave, L. A. (2016) *Personvern i informasjonssamfunnet: en innføring i vern av personopplysninger*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scholz, J. og Lubell, M. (1998) Trust and taxpaying: testing the heuristic approach to collective action, *American journal of political science*, 42(2), s. 398-417. doi: 10.2307/2991764.



- Senior, B. og Fleming, J. (2006) *Organizational change*. 3. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Shaffer, B., Quasney, T. J. og Grimm, C. M. (2000) Firm Level Performance Implications of Nonmarket Actions, *Business & Society*, 39(2), s. 126-143. doi: 10.1177/000765030003900202.
- Sharma, S. (2000) Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, *The Academy of Management Journal*, 43(4), s. 681-697. doi: 10.2307/1556361.
- Sharma, S. og Tarp, F. (2018) Does managerial personality matter? Evidence from firms in Vietnam, *Journal of Economic Behavior and Organization*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.02.003>.
- Sjögrén, H. og Syrjä, P. (2015) Regulation compliance in small Finnish companies, *International Journal of Law and Management*, 57(6), s. 649-661. doi: doi:10.1108/IJLMA-03-2015-0010.
- Small Business Research Centre (2008) *The Impact of Regulation on Small Business performance*. (Report for the Enterprise Directorate of BERR): Kingston University.
- Spence, D. (2001) The shadow of the rational polluter: Rethinking the role of rational actor models in environmental law *Calif. Law Rev.* (b. 89, s. 917-998). doi: 10.15779/Z388X38.
- Spradley, J. P. (1979) *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Stensaker, I. G. (2002) *A change in plans: A sensemaking perspective on strategy implementation*, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Strebel, P. (1996) Why do employees resist change?, *Harvard Business Review*, (May-June). Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>.
- Thomas, G. (2011) *How to do your case study : a guide for students and researchers*. Los Angeles: Sage.
- Thornton, D., Gunningham, N. A. og Kagan, R. A. (2005) General Deterrence and Corporate Environmental Behavior\*, *Law & Policy*, 27(2), s. 262-288.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tomter, L. og Remen, A. C. (2017) *Datatilsynet fant lovbrudd: Millionbøter etter outsourcing av sykehus-IT*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/norge/millionbøter-etter-outsourcing-av-sykehus-it-1.13751516> (Hentet: 26.03 2018).
- Tyler, T. R. (1990) *Why people obey the law*. New Haven: Yale University Press.
- Tyler, T. R. og Darley, J. M. (2000) Building a law-abiding society: Taking public views about morality and the legitimacy of legal authorities into account when formulating substantive law, *Hofstra Law Review*, 28, s. 707-739.
- Vakola, M. og Nikolaou, I. (2005) Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?, *Employee Relations*, 27(1/2), s. 160-174.
- van Erp, J. (2008) Reputational Sanctions in Private and Public Regulation, *Erasmus Law Review*, 1(5).
- Vandenbergh, M. P. (2003) Beyond Elegance: A Testable Typology of Social Norms in Corporate Environmental Compliance, *Stanford Environmental Law Journal*, 22, s. 55-144.
- Vickers, I. et al. (2005) Understanding small firm responses to regulation: The Case of Workplace Health and Safety, *Policy Studies*, 26(2), s. 149-169. doi: 10.1080/01442870500127626.
- Weidenbaum, M. L. (1980) Public Policy: No longer a spectator sport for Business *Journal of Business Strategy*, 1(1), s. 46-53. doi: 10.1108/eb038888.
- White, P. og White, D. (2016) Verdsettelse og endringsledelse, *Ledernytt*.
- Winter, S. og May, P. (2001) Motivation for compliance with environmental regulations, *Journal of policy analysis and management*, 20(4), s. 675-698. doi: 10.2307/3325778.
- Yan, H. (2017) *Pesticide Law and Compliance Decision Making: A Case Study of Chinese Farmers*. Springer Singapore : Imprint: Springer.
- Yin, R. K. (2016) *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.

## 7. Vedlegg

### Vedlegg 1: Godkjennelse fra NSD



Hilde Fjellvær

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 26.01.2018

Vår ref: 58457 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

#### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.01.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

58457	Implementering av GDPR i norske IT-bedrifter, sett fra et ledelsesperspektiv
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Hilde Fjellvær
Student	Kristine Birkeland

#### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

#### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

#### Veiledning

##### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

#### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 24.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

#### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Sri Tenden Myklebust

## Vedlegg 2: Formelt informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### ***Implementering av GDPR i norske IT-bedrifter, sett fra et ledelsesperspektiv***

#### **Bakgrunn og formål**

EUs nye personvernforordning, General Data Protection Regulation (GDPR), trer i kraft 25. mai 2018, og alle norske virksomheter som samler og lagrer personopplysninger vil bli underlagt denne. Tre av fire norske bedrifter har ikke startet med implementeringen enda (*Undersøkelse av Respons Analyse, for Atea, desember 2017*), og 53% av norske ledere (med over 250 ansatte) tror at GDPR ikke angår deres firma (*Undersøkelse av NTT Security, august 2017*). Dersom reglementet ikke følges, kan virksomheten bli bøtelagt med opptil 20 millioner euro eller fire prosent av årsomsetningen, avhengig av hva som er høyest.

Prosjektet er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskole i Trondheim. Innføringen av den nye personvernforordningen (GDPR) vil være tema for masteroppgaven, og i den forbindelse ønsker vi å se på hvilke holdninger ledelsen har til et slikt eksternt sjokk. Utvalget er trukket ved hjelp av kriteriebasert utvelgelse, hvor hovedkriteriet for respondenter er at de innehar en lederstilling i en norsk IT-bedrift. Med dette som bakgrunn/tema ønsker vi å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan forholder ledere i norske IT-bedrifter seg til et eksternt sjokk, som innføringen av GDPR, og hva påvirker deres oppfattelse av relevans?*

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien innebærer å være med på et intervju, som vil vare ca. én time. Spørsmålene vil fokusere på lederes holdninger til det nye lovverket, hvor det hentes informasjon og hvem man forholder seg til, samt tidligere erfaringer fra endringsprosesser. Det er også mulig vi vil ha noen spørsmål tilknyttet eksternt konsulentbruk i bedriften, i forbindelse med GDPR. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, som i ettertid vil transkriberes elektronisk for å sikre korrekt gjengivelse. Notater vil også bli skrevet for hånd underveis.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger som blir samlet i forskningsprosjektet vil bli behandlet konfidensielt og vil ikke inngå i selve avhandlingen. Respondenten blir kodet i datamaterialet og koblingsnøkkelen vil lagres adskilt fra øvrige data. Det er kun Hilde Fjellvær, veileder for oppgaven, og masterstudentene Karita Flemmen Bjelde og Kristine Birkeland, som

## Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger som blir samlet i forskningsprosjektet vil bli behandlet konfidensielt og vil ikke inngå i selve avhandlingen. Respondenten blir kodet i datamaterialet og koblingsnøkkelen vil lagres adskilt fra øvrige data. Det er kun Hilde Fjellvær, veileder for oppgaven, og masterstudentene Karita Flemmen Bjelde og Kristine Birkeland, som

gjennomfører studien, som vil ha tilgang til personopplysninger. All data vil bli lagret på passordbeskyttede enheter, som alltid oppbevares i låste rom.

Etter prosjektets slutt, 24. mai 2018, vil innsamlet informasjon bli slettet.

## Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Kristine Birkeland,	91307984
Karita Flemmen Bjelde,	98676237
Hilde Fjellvær (veileder),	93280072

Studien er meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata.

## Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### Vedlegg 3: Oversikt over bedrifter og respondenter i studien

Tabell 1: Bedriftsdetaljer

Bedrift	Antall ansatte	Driftsinntekt* 2016 (millioner)	Størrelse	Sektor
A	7	5	Mikro	Privat
B	4	3	Mikro	Privat
C	45	14	Liten	Privat
D	26	7	Liten	Privat
E	73	142	Mellomstor	Privat
F	62	90	Mellomstor	Privat
G	123	420	Stor	Privat
H	327	388	Stor	Offentlig
I	44	49	Liten	Privat
J	98	354	Mellomstor	Privat

\* Alle tall er hentet fra nettsiden Proff Forvalt.

Tabell 2: Detaljer om respondenter og intervjuer

<b>Respondentnavn</b>	<b>Stilling</b>	<b>Intervjutype</b>	<b>Intervjuvarighet (minutter)</b>
A1	Daglig leder	Ansikt til ansikt	57
B1	Daglig leder	Ansikt til ansikt	93
C1	Administrerende direktør	Ansikt til ansikt	34
C2	Personvernombud	Ansikt til ansikt	35
D1	Daglig leder	Skype	52
E1	Avdelingsleder	Ansikt til ansikt	51
E2	HR-leder	Ansikt til ansikt	50
F1	Daglig leder	Ansikt til ansikt	58
F2	Sikkerhetsleder	Ansikt til ansikt	57
G1	Global HR-direktør	Ansikt til ansikt	81
G2	Jurist, Compliance officer	Ansikt til ansikt	69
H1	Administrerende direktør	Ansikt til ansikt	48
H2	Jurist, personvernombud	Ansikt til ansikt	62
I1	Rådgiver tidligere CEO	Skype	44
J1	Personvernombud	Ansikt til ansikt	47

## Vedlegg 4: Intervjuguider

### **Intervjuguide for operativt ansvarlige**

*Presentere oss og forklare tema. Varighet 30-60 minutter. Begge vil stille spørsmål, og notere stikkord underveis. Forsikre anonymisering, oppfordre til å snakke fritt. Sjekke at det er greit at vi tar lydopptak. Høre om de har noen spørsmål før vi starter.*

#### **INNLEDENDE SPØRSMÅL**

- Kan du fortelle kort om bedriften, og hvor lenge du har jobbet her? Utdanningsbakgrunn?
- Kan du si litt om stillingen din og hva dine daglige arbeidsoppgaver er?

#### **HOVEDSPØRSMÅL**

- Hva synes du personlig om den nye personvernforordningen, ofte kalt GDPR?
- Hva har dere som bedrift gjort i forbindelse med GDPR og hva er status i dag?
- Hvem i bedriften jobber med GDPR, og hvordan jobber de sammen?
- Hvordan oppfatter du å kombinere GDPR-relatert arbeid med daglige arbeidsoppgaver?
- Hva er dine tanker om GDPR og bedriftens konkurranseevne?
- Hvordan har tilgangen på (ekstern) informasjon vært i GDPR-prosessen?
- Har innføringen av GDPR påvirket bedriftens bruk av eksterne konsulenter? I så fall, på hvilken måte?
- Hva er dine tanker om å bli GDPR-compliant innen fristen, 25. mai 2018?
- Hva er dine holdninger til bøtenivået?
- Hva/hvem tror du har påvirket dine holdninger til GDPR?
  - Opplever dere press fra kunder eller andre aktører i forhold til personvern?
- Hva er din oppfatning av bransjens holdninger til GDPR?
- Hva er dine tanker om veien videre?

#### **AVSLUTTENDE SPØRSMÅL**

- Er det noe vi ikke har snakket om underveis, som du mener kan være viktig å tilføye?

*Takke for intervjuet, og spørre om vi kan ta kontakt senere om vi trenger videre utdypning.*



## Intervjuguide for ledere

*Presentere oss og forklare tema. Varighet 30-60 minutter. Begge vil stille spørsmål, og notere stikkord underveis. Forsikre anonymisering, oppfordre til å snakke fritt. Sjekk at det er greit at vi tar lydopptak. Høre om de har noen spørsmål før vi starter.*

### INNLEDENDE SPØRSMÅL

- Kan du fortelle kort om bedriften, og hvor lenge du har jobbet her? Utdanningsbakgrunn?
- Kan du si litt om stillingen din og hva dine daglige arbeidsoppgaver er?

### HOVEDSPØRSMÅL

- Hva synes du personlig om den nye personvernforordningen, ofte kalt GDPR?
- Hva er status i bedriften i dag angående dette temaet?
- Hvordan påvirker GDPR din rolle som leder?
  - Hvordan oppfatter du å kombinere GDPR-relatert arbeid med daglige arbeidsoppgaver?
- Hva er dine tanker om GDPR og bedriftens konkurransevne?
- Hvordan har tilgangen på (ekstern) informasjon vært i GDPR-prosessen?
- Har innføringen av GDPR påvirket bedriftens bruk av eksterne konsulenter? I så fall, på hvilken måte?
- Hva er dine tanker om å bli GDPR-compliant innen fristen, 25. mai 2018?
- Hva er dine holdninger til bøtenivået?
- Hva eller hvem tror du har påvirket dine holdninger til GDPR?
  - Kan du fortelle om du opplever press fra kunder eller andre aktører i forhold til personvern?
- Hva er din oppfatning av bransjens holdninger til GDPR?
- Kan du fortelle om du har gjennomgått lignende endringsprosesser tidligere, som har gitt erfaring du kan dra nytte av nå?
- Er disse endringene i forhold til personvern noe dere hadde forutsett ville komme? I så fall hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva er dine tanker om veien videre?

### AVSLUTTENDE SPØRSMÅL

- Er det noe vi ikke har snakket om underveis, som du mener kan være viktig å tilføye?
- Takke for intervjuet, og spørre om vi kan ta kontakt senere om vi trenger videre utdypning.*

Vedlegg 5: Reell finansiell kapasitet sett i forhold til mulighetsfokus

