

Eline Studsrød Pettersen

One-size-fits-all?

En kvalitativ studie av endringsarbeid i praksis

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Mai 2022

Eline Studsrød Pettersen

One-size-fits-all?

En kvalitativ studie av endringsarbeid i praksis

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for psykologi



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Omsider skriver jeg mine siste ord som student ved master i arbeids- og organisasjonspsykologi studiet ved NTNU Trondheim. Denne masteroppgaven markerer dermed slutten på fem lærerike, spennende og innholdsrike år. Tiden som student er vemodig nok omme. I den forbindelse ønsker jeg først å fremst å rette en stor takk til alle informanter som tok seg tiden til å dele erfaringer og refleksjoner med meg, uten dere ville ikke denne oppgaven blitt skrevet. Videre fortjener min veileder, Anne Iversen, en stor takk for gode samtaler, nyttige innspill og verdifulle tilbakemeldinger underveis i prosessen. Jeg kunne heller ikke bedt om en mer støttende, morsommere eller kjærlig klasse. Arborg 20-22 dere fortjener alle en stor takk. Til slutt ønsker jeg å takke mamma, pappa, Tuva og Mari for støtte, gode innspill og korrekturlesing.

God lesing!

Eline Studsrød Pettersen

Trondheim, 2. Mai 2022

Sammendrag

Forståelse for endringsprosessers anatomi, og hvorfor de så sjeldent lykkes, har dominert endringslitteraturen i flere tiår (Burnes, 2011). Følgelig har forskningen vært rettet mot å avdekke hvorfor endringsprosesser ofte mislykkes, og dermed søker etter en felles oppskrift på vellykket endringsarbeid. Dette har avlet frem en generisk "one-size-fits-all" tilnærming, hvor alle endringsprosesser formodentlig fordrer samme universelle løsning for å lykkes. Senere års forskning har imidlertid pekt på behovet for mer differensierte tilnærminger, da det finnes et spekter av ulike endringssituasjoner. Gjennom en refleksiv tematisk analyse har jeg med denne studien undersøkt følgende; «Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?». Utvalget består av syv endringspraktikere innenfor offentlig sektor og næringsliv som arbeider med planlagte endringsprosesser gjennom en kontinuerlig tilnærming. Funnene fra denne studien indikerer at ulike endringsprosesser fordrer ulikt endringsarbeid for å lykkes. Basert på dette benytter endringspraktikere skreddersøm for en mer tilpasset og nyansert tilnærming til endringsprosesser. Dette gjøres hovedsakelig gjennom kartlegging og innsiktsarbeid som fanger de kontekstuelle og nyanserte aspektene ved organisasjonen. Videre utfordres Kotters (2007) normative endringsteori, hvor studiens resultater i større grad samsvarer med femfasemodellen (Nielsen et al., 2010). I tillegg fremkommer det at det å frembringe eierskap er sentralt for å lykkes. Studien argumenterer for at dette fortrinnsvis gjøres gjennom operasjonell og mangfoldig involvering, samt forankringsarbeid hos ledere og sluttbrukere. Dessuten er studien situert innenfor norsk arbeidslivskontekst, som setter rammer for- og påvirker endringsarbeid. Denne studien tyder derfor på at «one-size-doesn't-fit-all».

Abstract

Understanding the anatomy of change processes, and why they so rarely succeed, has dominated change literature for decades (Burnes, 2011). Consequently, the research has been aimed at uncovering the cause of why change processes fail, thus searching for a common recipe for successful change. This has produced a generic "one-size-fits-all" approach, where all change presumably requires the same universal solution. However, contemporary research points to the need for more differentiated approaches, due to the range of different change situations. Through a reflexive thematic analysis, I have investigated the following: "*What do those who succeed in change work do?*" The participants consist of seven change practitioners within both public- and private sector, that are engaged with planned change processes with a continuous approach. The findings demonstrate how different change processes require different change approaches to succeed. Based on this, change practitioners use tailoring for a more adapted and nuanced approach to change processes. This is done mainly through mapping that captures the contextual and nuanced aspects of the organization. Furthermore, normative change theories such as Kotter's (2007) are challenged, of which the results of the study correspond to a greater extent with the five-phase model (Nielsen et al., 2010). In addition, creating ownership emerges as a key to success. The study argues that creating ownership is primarily done through operational and diverse involvement, as well as anchoring change with both managers and end users. Furthermore, the study takes place in a Norwegian context which additionally impacts change processes. Therefore, this study suggests that «one-size-does-not-fit-all».

Key words: endringsarbeid, endringsprosesser, endringsledelse, kontekst, kvalitative metoder

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
TEORETISK OG EMPIRISK GRUNNLAG	5
BEGREPET ENDRINGSLEDELSE	5
<i>Involvering</i>	7
<i>Forankring</i>	9
ENDRINGSMODELLER	9
<i>Kotters endringsmodell</i>	10
<i>Femfasemodellen</i>	12
ENDRING I ORGANISASJONER	16
<i>Endring i norske organisasjoner</i>	17
METODE	19
BAKGRUNN FOR STUDIEN	19
KVALITATIV METODE	20
<i>Refleksiv tematisk analyse</i>	21
VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	21
<i>Bakgrunn for valg av vitenskapelig ståsted</i>	21
<i>Induktiv analyse</i>	22
DELTAKERE I STUDIEN	23
<i>Beskrivelse av forskeren</i>	23
<i>Forholdet mellom forsker og informanter</i>	24
REKRUTTERING	24
<i>Utvalg av informanter</i>	25
<i>Rekrutteringsprosessen</i>	25
DATAINNSAMLING	27
<i>Intervjuguide</i>	28
<i>Gjennomføring av semi-strukturert kvalitativt intervju</i>	29
<i>Transkribering</i>	29
DATAANALYSE	30
<i>Refleksiv tematisk analyse</i>	30
<i>Analyseprosessen</i>	30
ETISKE BETRAKTNINGER	34
KVALITET I FORSKNINGSPROSJEKTET	35
RESULTATER	37
SKREDDERSØM	37
<i>Skreddersydd endringsarbeid</i>	38
<i>Skreddersøm gjennom kartlegging</i>	40
FREMBRINGE EIERSKAP	43
<i>Involvering</i>	44
<i>Forankre endringsarbeidet</i>	47
DISKUSJON	51
OPPSUMMERING AV STUDIENS RESULTATER	51
KONTEKSTBASERT TILNÆRMING TIL ORGANISATORISK ENDRING	52
ER EN NORMATIV ENDRINGSTILNÆRMING TILSTREKkelig?	53
FOSTRER KARTLEGGING SKREDDERSØM?	54
INVOLVERING – ET VERKTØY FOR SKREDDERSØM?	56

FORANKRE ENDRINGSARBEIDET	58
ENDRINGSARBEID I NORSK ARBEIDSLIVSKONTEKST.....	58
FUNNENE SETT I SAMMENHENG; ONE-SIZE-DOESN'T-FIT-ALL?	59
PRAKTISKE IMPLIKASJONER	60
BEGRENSNINGER OG FREMTIDIG FORSKNING	61
METODISKE BETRAKTNINGER.....	63
<i>Pålitelighet</i>	63
<i>Gyldighet</i>	64
<i>Generaliserbarhet</i>	65
KONKLUSJON	66
REFERANSER	67
VEDLEGG A: SEMI-STRUKTURERT INTERVJUGUIDE	74
VEDLEGG B: GODKJENNING FRA NSD	77
VEDLEGG C: INFORMASJONSSKRIV OM FORMÅLET MED STUDIEN	80

One-size-fits-all?

Den globaliserte, moderne konkurranseøkonomien, med tilhørende hyppige teknologiske nyvinninger, nedbryting av handelsbarrierer, endring av behovsmønstre og økt fokus på bærekraft, medfører et økt endringspress i virksomheter (Hayes, 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Karp, 2014). Dagens organisasjoner står derfor overfor et hav av både muligheter og trusler, som må adresseres for å overleve og blomstre i et svært konkurransepreget marked. Arbeidslivets raske utvikling og høye endringstakt forplanter seg med andre ord i et økt endringsbehov i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Bruk av uttrykk som «omstilling», «endringsledelse», «fusjon», «omstrukturering», «reform» og «snuoperasjon» er derfor stadig mer aktuelle i organisasjonslitteraturen. Ordene har til felles at de viser til det store organisatoriske endringsbehovet som følge av høyt endringspress, og at de sjeldent lykkes.

Det ser ut til å foreligge en tydelig konsensus blant forskere og praktikere at av de endringene som igangsettes, er det kun et fåtall som lykkes. Stadig refereres det til endringsprosessers suksessrate, hvor kun mellom 10-40% lykkes (Burnes, 2011; Oakland & Tanner, 2007b). Paradoksalt nok eksisterer det en enorm mengde litteratur på endring. En gjennomgang viser en markant økning bare de siste tiårene, hvorav forskningen har vært rettet mot å finnes en universell løsning til hvordan best lykkes med endringsprosesser gjennom ulike suksesskriterier (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Appelbaum et al., 2012; Barends et al., 2014; Burnes, 2011; Edwards et al., 2020; Lauzier et al., 2020; Rosenbaum et al., 2018). Suksesskriteriene som fremheves som viktige for å oppnå vellykkede endringsprosesser er blant annet; skape bred aksept for endringsbehovet, fokus på mennesker som essensielle bidragsytere til vellykket endring, involvering av ansatte, bottom-up tilnærming med støtte fra toppen, tilstrekkelig med informasjon, effektiv kommunikasjon (Dumas & Beinecke, 2018; Oakland & Tanner, 2007a, 2007b). På den andre siden er et utvalg årsaksforklaringer om hvorfor endringsprosesser mislykkes følgende; manglende fokus på ansattes engasjement, manglende organisasjonsdiagnostisering, manglende «readiness to change» hos ulike aktører, og undervurdering av den sentrale rollen individer spiller i endringsprosessen, som igjen medfører utilstrekkelig oppmerksomhet rettet mot menneskelige utfordringer (Armenakis et al., 1993; Hayes, 2018; Rosenbaum et al., 2018). Utfordringen med slike forklaringer er imidlertid at de både eksplisitt og implisitt, antar at det finnes en «one-size-fits-all»-løsning på hvordan håndtere endring (Burnes, 1996; Michel et al., 2013). En voksende mengde forskere problematiserer

denne antakelsen, da endring kommer i en rekke ulike former og vil variere fra organisasjon til organisasjon (Al-Haddad & Kotnour, 2015; By, 2005; Nielsen & Noblet, 2018). Endringsprosesser vil følgelig være kontekstavhengig og betinget av organisasjoners unike karakteristikk og kontekst (Errida & Lotfi, 2021; Michel et al., 2013). Det foreligger derfor tvil ved at en eller to endringsrammeverk kan dekke hele spekteret av endringssituasjoner (Burnes & Jackson, 2011; Michel et al., 2013), uten å neglisjere eller utelate visse suksessfaktorer (Galli, 2018). Enkelte akademikere hevder i den sammenheng at flere endringsmodeller kan kombineres for å tilpasse den særegne endringssituasjonen og konteksten rundt organisasjonen (Galli, 2018). Det foreligger altså utallige modeller, perspektiver, tilnærminger og forståelsesrammer på endringsarbeid, i tillegg til store mengder litteratur og kompetanse (Errida & Lotfi, 2021). Likevel lykkes endringsprosesser sjeldent, og den høye feilraten reiser tvil ved om det foreligger et tilstrekkelig rammeverk for endringsarbeid, for å implementere og håndtere endringer på en vellykket måte. Enkelte akademikere vil i den sammenheng hevde at det ikke eksisterer rammeverk for å håndtere det hyppige endringspresset (Worley & Mohrman, 2014).

Tidligere ble organisatorisk endring definert som en tilstand hvor en organisasjon beveger seg fra en nå-situasjon til en ønsket situasjon (Rosenbaum et al., 2018). Dette er en definisjon som fordrer stabilitet i organisasjoner. Nyere forskning insinuerer imidlertid at organisasjoner opplever så høyt endringspress, at sjansen for å stabilisere seg og ivareta operasjonell drift ofte utgår grunnet tetthet mellom endringer (Meyer & Stensaker, 2006; Worley & Mohrman, 2014). Dessuten pågår ofte samtlige endringsinitiativ simultant (Heckmann et al., 2016; Meyer & Stensaker, 2006). Organisasjoner må derfor kontinuerlig tilpasse seg et raskt skiftende miljø (Rosenbaum et al., 2018). Dette skiftet gjenspeiles også i litteraturen, hvor det nå er fremvekst av en tilnærming til endringsarbeid som betraktes som mindre lineær, mer uforutsigbar, mer situasjonsbestemt, og som er utfordrende å gjennomføre på planlagt vis (Dumas & Beinecke, 2018). Dagens organisasjoner står derfor overfor et fremtredende paradoks: det er imperativt at organisasjoner kontinuerlig endrer seg for å være konkurransedyktige, men ved å igangsette en endringsprosess, er sannsynligheten stor for at den mislykkes. Som følge av dette etterlyses ferske, pragmatiske og pluralistiske rammeverk for endring, hvor fokuset skiftes fra planlagte endringer til kontinuerlig endringer (Dumas & Beinecke, 2018).

Til tross for en omfattende mengde forskning og litteratur på endringsarbeid, preges litteraturen av en overvekt av kvantitativ forskning, herunder spørreundersøkelser. Enkelte

akademikere fremhever at denne tilnærmingen til endring ikke fanger opp nyansene eller kompleksiteten ved endring og derav er utilstrekkelige (By, 2005; Ford et al., 2021). I tillegg foreligger det få longitudinelle empiriske studier som følger endringsarbeid over tid (Barends et al., 2014; By, 2005; Ford et al., 2021). Behovet for longitudinell forskning på endring er ikke nytt, men oppfordringene er imidlertid i stor grad ignorert. En systematisk gjennomgang på endringsarbeid fremhever at en overvekt av studiene har lav intern validitet, og replikasjonsstudier er sjeldne (Barends et al., 2014). Kongruent med dette perspektivet fremholder teoretikere som Al-Haddad og Kotnour (2015), Barends og kollegaer (2014) og Lauzier og kollegaer (2020) kritikk rettet mot endringsforskning som fragmentert og utfordrende å identifisere og anvende prinsipper basert på vitenskapelig bevis. Summert opp mangler det evidensbasert empiri ved endringsprosesser (Ford et al., 2021).

Akkumulert sett, har endring vært gjenstand for omfattende forskning i mange år. Fenomenet endring er studert av utallige disipliner og har vært gjenstand for modeller, hypoteser og teorier fra blant annet sosiologi, økonomi, filosofi, biologi og, psykologi, for å nevne noen (Karp, 2014). Behovet for ytterligere forståelse for hvordan og hvorfor endringsprosesser lykkes, eksisterer imidlertid fremdeles, da det foreligger lite empiri på hva som faktisk fungerer (Edwards et al., 2020). Denne oppgaven vil derfor forsøke å avdekke og skape en større forståelse for hva endringspraktikere *gjør* i praksis for å lykkes med endringsarbeid. Med dette vil oppgaven forsøke å bygge en bro mellom den opparbeidede dikotomien mellom teori og praksis, som hindrer utvikling av endringsfagfeltet (Karp, 2014). Dessuten skiller norsk arbeidsliv seg fra det internasjonale arbeidsliv, ved å ha et trepartssamarbeid og særskilte lover for arbeidslivet. De lovmessige forholdene forankrer fortrinnsvis at arbeidsmiljøet skal holde tritt med de sosiale og teknologiske endringene som foregår i samfunnet (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 1-1). Endring er av den grunn relevant for enhver norsk organisasjon og har et bredt nedslagsfelt på tvers av organisasjoner, industrier og sektor. Videre setter Arbeidsmiljøloven krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling ved omstillingsprosesser (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2). Disse forholdene er en sentral del av den individualistiske, likhetsfremmende og demokratiske kulturen i Norge, som manifesterer seg i en unik organisasjonskultur her til lands (Levin, 2012). Øvrige premisser setter rammer for utøvelse av endringsarbeid innenfor norsk arbeidslivskontekst, og er følgelig en viktig sammenligning. Med dette som bakteppe, lyder studiens problemstilling som følger; «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*»

Oppgavens struktur

Problemstillingen vil undersøkes gjennom fem kapitler; teoretisk grunnlag, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I det teoretiske grunnlaget vil et begrenset utvalg teori og empiri som er relevant for prosjektets problemstilling introduseres. Metodekapittelet vil deretter inneholde en fremstilling og begrunnelse av de metodiske valgene foretatt underveis i prosjektet. Videre vil studiens resultater belyses i resultatkapittelet, her vil to hovedtemaer presenteres for å reflektere informantenes delte meninger knyttet til et begrenset antall felles organiserende konsepter. Deretter følger diskusjonskapittelet, hvor studiens funn diskuteres i lys av empiri og teori. Etterfulgt av en diskusjon rundt studiens praktiske implikasjoner, begrensninger, fremtidig forskning og metodiske betraktninger. Avslutningsvis vil funnene oppsummeres i en konklusjon.

Teoretisk og empirisk grunnlag

I denne delen av oppgaven vil grunnlaget for det empiriske og teoretiske rammeverket for studien presenteres. Kapittelet vil fortrinnsvis stadfeste relevant empirisk grunnlag utledet av studiens tilhørende problemstilling; «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*».

Da forskningsfeltet på endringsledelse er omfattende, fragmentert og preget av lite konsensus, vil jeg innledningsvis redegjøre for endringsledelse og presisere det begrepsmessige grunnlaget for oppgaven. Videre vil suksesskriteriene, involvering og forankring belyses, i tråd med funnene fra analysen. Kapittelet vil deretter skissere oppgavens teoretiske rammeverk. Etersom studien er induktivt forankret, med en eksplorerende tilnærming, er det teoretiske rammeverket valgt i etterkant av datainnsamlings- og analyseprosessen. For å besvare studiens problemstilling vil det teoretiske rammeverket omfatte to konseptuelle rammeverk. Først vil det konseptuelle rammeverket «Kotters modell for endring» (Kotter, 2007) presenteres for å illustrere en tradisjonell tilnærming til endring, som også er fremtredende i studiens resultater. Videre vil femfasemodellen (Nielsen et al., 2010) skisseres for å belyse en prosessuell og kontekstuell tilnærming til endring, som henholdsvis er av europeisk opprinnelse og er følgelig en viktig kontrast til Kotters modell for endring, som fortrinnsvis er basert på en amerikansk organisasjonspraksis. Avslutningsvis følger en beskrivelse av de kontekstuelle forhold som setter rammene for norske organisasjoners endringspraksis. Dette inkluderes ettersom organisasjoner ikke befinner seg i institusjonelle vakuum, et avgjørende element som påvirker endringsledelse. Oppgaven sikter ikke på å dekke over alle teoretiske innfallsvinkler, men avgrenses til øvrige konseptuelle rammeverk og tilhørende teori, andre perspektiver vil derfor ikke drøftes inngående.

Begrepet endringsledelse

Endringsledelse utgjør et uoversiktlig landskap både praktisk og i forskningslitteraturen (Klev & Levin, 2009). En gjennomgang av litteraturen på feltet viser at sekkebegrepet «endringsledelse» benyttes i en rekke perspektiver og forskningsretninger, uten at det foreligger en konsis begrepsavklaring (Hallencreutz & Turner, 2011; Klev & Levin, 2009). Det norske begrepet endringsledelse ser videre ut til å operasjonaliseres gjennom «change management» og «change leadership» i den internasjonale litteraturen. Kotter (2011) hevder at begrepene er vesentlig ulike, hvorav «change management» referer til et grunnleggende sett verktøy eller strukturer beregnet for å holde ethvert endringsinitiativ under kontroll. «Change leadership»

dreier seg derimot om drivkreftene, visjonene og prosessene som driver en storskala transformasjon (Kotter, 2011). Enkelte forskere betrakter således «leadership» og «management» som komplementære fenomener (By et al., 2016; Caldwell, 2003), hvorav en distinkt differensiering er utfordrende. I denne oppgaven deler jeg dette perspektivet, og oppgaven vil derfor ta utgangspunkt i litteratur fra både «change management» og «change leadership» for å besvare studiens problemstilling.

Endringsledelse kan videre defineres som prosessen der man kontinuerlig fornyer en organisasjons retning og struktur, for å møte de stadig skiftende behovene til eksterne og interne kunder (Moran & Brightman, 2001). Endringsledelse kan også defineres som det å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjoner, i tillegg til å kunne foreta og lede organisasjonsutviklingsprosesser (Klev & Levin, 2009). Klev og Levin (2009) sin definisjon favner med andre ord det å utvikle endringskapasitet gjennom bred medvirkning. Felles for definisjonene er at endringsledelse innebærer en håndtering av en *endringsprosess*. Det er likevel verdt å merke seg diskrepansen i endringsledelses operasjonalisering som belyser hvordan flere kan slutte seg til samme begrep, men ha ulik tolkning (Klev & Levin, 2009). Endringsledelse refereres til hyppig både i arbeidslivet og i forskningen, men har altså flerdimensjonale tolkningsmuligheter og manglende faglig presisering og forankring. Dette skaper et tilsynelatende felles grunnlag for kommunikasjon, samtidig som det foreligger sentrale ulikheter i hvilken mening som legges i begrepet. Klev og Levin (2009) hevder endringsledelses tvetydige definisjon fremsetter to valgalternativer; oppsøke andre ord som kan erstatte det som legges i begrepet «endringsledelse», eller utmeisle hva man legger i begrepet «endringsledelse». Jeg velger derfor å benytte begrepet «endringsarbeid» i denne oppgaven, da studiens problemstilling «hva *gjør* de som lykkes med endringsarbeid?», er rettet mot hva som faktisk *gjøres* i selve arbeidet for å lykkes. Endringsarbeid blir dermed forstått som det arbeidet som frambringer opplutning om endring, samt planlegging, iverksettelse og implementering av konkrete endringsprosesser i en organisasjon. Dette synspunktet favner at endringsarbeid praktiseres av ledere, ansatte og eksterne konsulenter, og avgrenses ikke til ledere – slik majoriteten av endringslitteraturen gjør (Stouten et al., 2018). Endringsarbeid utøves dermed av andre enn de med formelle lederposisjoner. Heretter vil jeg derfor benytte begrepet endringsarbeid videre i besvarelsen.

Slik nevnt innledningsvis, er majoriteten av forskningen på endringsarbeid rettet mot hva som gjør at endringsarbeid lykkes, såkalte suksesskriterier (Appelbaum et al., 2012). Et slikt entydig perspektiv fordrer imidlertid en universell løsning på hvorfor endring sjeldent lykkes (Burnes, 2011). Dette gjenspeiles i endringslitteraturen hvor det foreligger en antakelse om at det finnes «en god måte» å håndtere endring på, en såkalt «one-size-fits-all» tilnærming (Burnes, 1996, 2011; Meyer & Stensaker, 2006). Paradoksalt nok finne det flere «one-size-fits-all» tilnærminger (By, 2005), Kotters (1996) åttestegsmodell er en av disse. Felles for de normative tilnærmingene er at de inneholder generelle anbefalinger for å lykkes på tvers av type endring, organisasjonskarakteristikker og kontekstuelle faktorer. Det foreligger imidlertid ikke en entydig konsensus blant tilnærmingene (de generelle anbefalingene) om hva som skal til for å oppnå vellykket endring (By, 2005). Nyere litteratur peker dessuten på at dette entydige perspektivet er begrensende, da den har en uniform endringstilnærming som bare tar for seg enkelte sider av endringsfenomenet og umulig kan favne alle endringssituasjoner og kontekster (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Galli, 2018). Imidlertid har modellene for endringsarbeid ofte (men ikke bestandig) følgende suksesskriterier til felles; identifisere behovet, skape en visjon, planlegge og utforske handlingsalternativer, mobilisere interessenter, utforme og implementere handlinger, kontinuerlig tilbakemelding, evaluering og feedback (Dumas & Beinecke, 2018). Enkelte vil også fremheve verdien av involvering av ansatte (Oakland & Tanner, 2007b). I lys av endringslitteraturens omfang vil jeg videre avgrense og presentere to av disse suksesskriteriene; involvering og forankring, som er sentrale for analysens resultater. Suksesskriteriene vil imidlertid også presenteres i oppgavens teoretiske rammeverk.

Involvering

Involvering fremmes ofte som sentralt for å lykkes med endringsprosesser (Oakland & Tanner, 2007b). Imidlertid foreligger det ikke en entydig konsensus i hva involvering innebærer, hvorav andre konsepter som deltakelse og medvirkning har bidratt til å skape forvirring og tvetydighet (Markey & Townsend, 2013; NOU, 2010:01). Hyman og Mason (1995) fremmer deriblant en differensiering av involvering og deltakelse, hvorav involvering ser ut til å fortrinnsvis være lederstyrt involvering av ansatte i beslutningstaking mens deltakelse betraktes som et topartssamarbeid. Forskjellen mellom de to synes å ligge i hvorvidt tilnærmingen betraktes som top-down (involvering) eller bottom-up (deltakelse). Dette er imidlertid ikke entydig, hvorav andre refererer til involvering og deltakelse som paraplybegreper som dekker et

kontinuum av ansattes grad av innflytelse (Markey & Townsend, 2013). Følgelig vil begrepet «involvering» derfor benyttes til å omhandle at de som berøres av endringen har muligheten til å delta i beslutninger vedrørende løsningen (Stensaker & Meyer, 2011).

Videre kan involvering enten være i utforming eller implementering av endring, eller begge. Å involvere ansatte har vist å bidra til en større forståelse for og forpliktelse til endringen, gjennom å skape et miljø som bidrar til vellykket endring (Edwards et al., 2020). Samtidig hevdes involvering å medføre at de ansatte får mer eierskap og motivasjon for endringen (Meyer & Stensaker, 2006), og en følelse av kontroll over egen arbeidstilværelse (Lewis & Russ, 2012). Involvering i beslutnings- og implementeringsprosessen har videre vist å i større grad tilpasse endringen interessentenes behov, samt føre til kvalitativt bedre beslutninger (Kim & Mauborgne, 1998). Edwards og kollegaer (2020) fant i sin studie at ansatte ikke bare skal delta, men være ansvarlige for å utvikle løsninger (såkalt samskaping). I den sammenheng viser Lewis (2011) til at ulike måter å organisere involvering på; direkte versus indirekte, tvungen kontra frivillig, og formell versus uformell.

Lewis og Russ (2012) antyder at involvering ikke kan betraktes som en lineær sammenheng hvor høy involvering tilsier høy tilfredshet. Deres studie fant derimot at lite involvering av brukere i endringsprosessen medførte lav tilfredshet blant brukere. Forskningen tilsier også at involvering benyttes lite i praksis (Lewis & Russ, 2012). Dette til tross for at involvering har en tendens til å fremstilles utelukkende positivt. Enkelte fremmer derfor en mer dysfunksjonell side med involvering, nettopp at det medfører kostnader og tar opp mye tid (Ashmos et al., 2002; Harrison & Freeman, 2004). Betydelig involvering i endringsprosesser vil derfor ha en tendens til å ha negativ innflytelse på operasjonell drift (Meyer & Stensaker, 2006). Ved opplevelse av reell effekt på beslutninger, hevder Meyer og Stensaker (2006) at det antakelig resulterer i en forsterket evne til endring. På den andre siden, hvis ansatte bes om å delta uten å oppfatte reell effekt på beslutninger, vil involvering kunne bli en dyr investering som er mer sannsynlig i å resultere i motstand mot endringen (Lines, 2004). Videre er det verdt å nevne selektiv involvering, som i nyere forskning har fått større innpass i litteraturen (Meyer & Stensaker, 2011). Selektiv involvering kan beskrives som en strategisk utvelgelse av hvem som skal involveres for å bevare ressurser på det operasjonelle nivået. I Norden er det kultur for at de ansattes interesser forsvares av tillitsvalgte.

Forankring

Forankring er en sentral verdi i norsk arbeidslivskontekst og flere fremhever viktigheten av forankring for å lykkes med endringsprosesser (Amundsen et al., 2016). Forankring kan følgelig omhandle hvordan endring kommuniseres, begrunnelse for endringen og hvorfor endringen gjøres, slik at de ansatte forstår hvorfor endringen må gjøres (Meyer & Stensaker, 2006). Ansatte vil da ha ulik tolkning av endringens betydning, både vedrørende endringens effekt og deres rolle i den. Amundsen og Kongsvik (2016) fremsetter en annen operasjonalisering av forankring basert på endringskynisme, hvorav forankrede endringsprosesser fremstår som motsetningen til endringskynisme. Forankring forstås da som en bred mobilisering av både ansatte og ledere, samt at endringsarbeidet baseres på et bredt tilfang av synspunkter og kunnskap. Videre knytter Klev og Levin (2009) sammen forankring og medvirkning, slik at forankring foregår gjennom medvirkning. En tilnærming som argumenteres å medføre at man unngår en omfattende implementeringsprosess. Ved god forankring hevdes det man får en større forståelse for endringen som derav er avgjørende for en vellykket endringsprosess (Stensaker & Haueng, 2016). Forankring kan herunder ta utgangspunkt i kriser for å ramme inn endringen og skape en felles forståelse (Armenakis et al., 1993; Kotter, 1996). Meyer & Stensaker (2006) fremhever at å danne en kriseforståelse kan være effektivt på kort sikt for å gjøre organisasjonen mottakelig for endring. Ved å benytte seg av framing gjennom kriseforståelse, risikerer organisasjonen å ikke kunne stabilisere seg i etterkant.

Endringsmodeller

Mengden modeller, tilnærminger og perspektiver på endring florerer i litteraturen (Errida & Lotfi, 2021). I søken om universelle anbefalinger for vellykkede endringsprosesser preges endringslitteraturen av preskriptive modeller, rettet mot toppledere og ledere, som beskriver hvordan de best kan gjennomføre planlagte endringsprosesser (Stouten et al., 2018). Slike normative teknikker skildrer en «oppskrift» for vellykket endring med tilhørende «ingredienser» (Klev & Levin, 2009). Et sentralt og velkjent eksempel på en slik tradisjonell kokebok oppskrift er Kotter (2007), hans bidrag har vært betydelig for feltet og følgelig vært en rettesnor for endringsarbeid (By et al., 2016). En grunnleggende forutsetning hos faseteorier som Kotter (2007) er imidlertid at de forutsetter stabilitet i organisasjoner. Endringen betraktes dermed som enkeltstående og isolerte hendelser, med konkrete begynnelse og avslutninger. Med andre ord skildrer endringer en slags unntakstilstand. Meyer og Stensaker (2011) hevder at å betrakte

endringsprosessen som en isolert hendelse innskrenker og forenkler forståelsen av organisasjoners dynamiske kompleksitet. Kotters endringsmodell kritiseres også for å undervurderer betydningen av organisasjoners unike kontekster (By et al., 2016). Følgelig vil derfor Kotters åtte stegs modell illustreres for å skissere hva Kotter (2007) fremhever som vesentlig for å lykkes med endring. Etterfulgt av femfasemodellen (Nielsen et al., 2010), som fremsetter en mer kontekstbasert og prosessorientert endringsmodell.

Kotters endringsmodell

Kotter har komponert en stegvis fasemodell bestående av åtte steg som tilrettelegger for vellykkede endringsprosesser i organisasjoner (Kotter, 2007). Modellen hevdes å være et overordnet rammeverk som fokuserer på de menneskelige faktorene i en implementeringsprosess. Rammeverket baseres på Kotters egen forskning, der han undersøkte over 100 amerikanske selskaper som gjennomførte endringsprosesser. På bakgrunn av dette arbeidet utarbeidet Kotter en åttestegsmodell som tilrettelegger for vellykket endring i organisasjoner. Kotters endringsmodell fremstilles altså på bakgrunn av feil organisasjoner gjør i endringsprosesser (Kotter, 2007). I senere tid har modellen forøvrig blitt oppdatert, hvor han i den oppdaterte versjonen henviser til at alle stegene bør utføres synkront (Kotter, 2012).

1. Kriseforståelse. Kotter (2007) fremhever at de mest vellykkede endringene inntreffer når individer eller grupper ser nærmere på selskapets potensiale jfr. konkurransesituasjon, trender av teknologisk art og finansielle prestasjoner. Kotter understreker i den sammenheng at det første steget krever et solid samarbeid for å kunne fordre motivasjon for endring hos resten av organisasjonen. Kotter hevder at flertallet av organisasjoner mislykkes allerede i det første steget. Dette forklares med at ledere ofte undervurderer hvor utfordrende det er å drive individer ut av komfortsonen, eller at lederne mangler tålmodighet. Et viktig element er derfor ifølge Kotter (2007) å kommunisere behovet for endring på en bred og dramatisk måte ut i organisasjonen. Dette presiseres ytterligere ved å gjøre dagens situasjon mer skremmende enn det ukjente.

2. Danne en solid ledelse. Kotters andre steg beskrives som en avgjørende del i endringsprosessen (Kotter, 2007). Her vektlegges verdien av en solid ledelse. Dette begrunner Kotter med at endringer krever at ledelsen ikke bare opptre som en aktiv støttespiller, men har et solid og innflytelsesrikt samarbeid med medarbeiderne. I tillegg vil samarbeidet ofte inkludere individer utenfor det normale hierarkiet. Høy grad av kriseforståelse (steg 1) blant ledelsen fremheves som en sterk bidragsyter for å samle sammen en styrende gruppe. Ofte krever

vellykket endring et ytterligere behov for å samle ansatte, danne en felles forståelse for utfordringer og muligheter, samt skape et høyt nivå av tillit og god kommunikasjon. Her fremheves linjelederens rolle som utslagsgivende for å skape endringsvilje. Kotter beskriver hvordan organisasjoner ofte mislykkes i denne fasen basert på en undervurdering av hvor utfordrende det er å frembringe endring, samt betydningen av en sterk ledende koalisjon.

3. Skape en visjon. Det tredje steget i Kotters endringsmodell omhandler det å skape en visjon av fremtiden, for å avklare retning for bevegelse (Kotter, 2007). Kotter understreker at ved vellykket endring er visjonen konkret og appellerende å kommunisere til kunder, eiere og ansatte. I denne fasen fremheves det som sentralt å utvikle strategier for hvordan oppnå visjonen. Et sentralt element er derfor å skape forståelse for endringen. Kotter understreker at et kjennetegn på mislykket endring ikke er mangel på planer og retning, men heller en manglende overordnet og tydelig visjon. En konsekvens av dette er endringsprosjekter som fører organisasjoner i feil retning.

4. Kommunisere visjonen. Kotters fjerde steg fremstiller behovet for troverdig kommunikasjon for å fremme vellykket endringsarbeid (Kotter, 2007). Ifølge Kotter frembringes vellykket endring ved å benytte ulike kommunikasjonskanaler for å spre visjonen. Likeledes oppstår vellykket endring ofte i samsvar med at ledere kommuniserer både i ord og handlinger. Det vil si at deres handlinger er konsistente med deres ord, og dermed opptrer ledere som et levende symbol på endringen.

5. Styrke andre til å handle på bakgrunn av visjonen. Videre belyser Kotter (2007) hvordan vellykket endring fordrer involvering av arbeidsstokken underveis i endringsprosessen. Slik Kotter beskriver det, forekommer involveringen suksessivt etter hvert som prosessen utvikler seg. Herunder fremstilles involvering som å prøve nye tilnærminger, utvikle nye ideer og sørge for lederskap. Videre skildres det hvordan flere involverte korrelerer med et mer vellykket resultat av endringen. Vellykket endring gjør ifølge Kotters åtte steg krav på å fjerne hindringer. Dette inkluderer hindringer som motstand, indre sperrer, som usikkerhet blant ansatte, eller ytre sperrer. Dette presenteres av Kotter (2007) som vesentlig for å øke endringens troverdighet.

6. Planlegge og skape kortsiktige gevinster. Ifølge Kotter (2007) skildres endringer som tidkrevende, og momentum kan risikeres hvis det ikke foreligger kortsiktige mål som kan markeres. Videre fremlegges det at det ved mangel på kortsiktig vinning foreligger en fare for at

ansatte mister motet, eller potensielt går aktivt inn som motstandere av endringen. For å forhindre at endringen får lav prioritet, fremheves kortsiktig vinning som en tilnærming som medfører framdrift i tråd med organisasjonens visjon. Samsvarende med kortsiktig vinning, vektlegges gevinstrealisering i form av belønning, herunder anerkjennelse, forfremmelse eller økonomisk honorar som formålstjenlig.

7. Sikre forbedringer og skape mer endring. Den syvende fasen i Kotters endringsmodell omhandler hvordan en prematur seier medfører et drastisk fall i momentum og fører til at den tidligere organisasjonskulturen kryper tilbake.

Et slikt tilfelle er ofte drevet både av motstanderne og pådriverne for endringen. Kotter (2007) poengterer hvordan det å gjenoppta endringen i etterkant sannsynligvis vil bli møtt med motvillige ansatte. På bakgrunn av vellykket endring, skisserer Kotter hvordan ledere istedenfor benytter deres opparbeidede troverdighet til å undersøke systemer og strukturer som er inkonsistente med endringens visjon.

8. Forankre endringen i organisasjonskulturen og institusjonalisere nye tilnærminger. I den siste fasen fremheves det hvordan en endring først blir værende når det blir endel av «slik gjør vi det her» og dermed inntreier kjernen i organisasjonskulturen (Kotter, 2007). Før ny atferd har sine røtter i de sosiale normene og organisasjonens delte verdier er de fremdeles sårbare og mottakelige for å gå tilbake til slik det var før endringsprosjektet. To faktorer fremstilles som avgjørende for å institusjonalisere endringen i organisasjonskulturen. Den første omhandler å bevisst kommunisere illustrasjoner av hvordan ny atferd, tilnærming og holdninger medfører økte prestasjoner. Den andre faktoren innebærer å sikre at neste generasjon av ledere internaliserer endringen. Dette på bakgrunn av at en gjennomført endring raskt kan undergraves, dersom ledelsen ikke støtter opp under endringsarbeidet.

Femfasemodellen

En annen tilnærming til endring fremsettes av Nielsen og kollegaer (2010), som gjennom sin femfasemodell tilnærmer seg organisatoriske intervensjoner basert på planlagte, atferdsmessige og teoribaserte handlinger. Femfasemodellen er i kontrast til Kotters endringsmodell, og har en syklisk og prosessorientert tilnærming til endring. Femfasemodellen er henholdsvis utarbeidet på bakgrunn av ulike fremtredende intervensjonsmetoder for å skape helsefremmende endringsprosesser (Nielsen et al., 2010). De ulike intervensjonsmetodene har en problemløsende tilnærming til forbedring av ansattes helse og velvære, gjennom endring av

arbeidets utforming, organisering og ledelse. Modellen har henholdsvis sitt utspring situert innenfor, og på tvers av europeiske landegrenser.

Modellen er altså utarbeidet på bakgrunn av en tilsynelatende konsensus mellom ulike intervensjons tilnærminger, som gjennom en systematisk tilnærming deler en rekke felles elementer. Gjennom komparative analyser fremkommer det at alle metodene har til felles at de består av en femfaseprosess, med tilhørende kjerneelementer. Faseteorien baseres i tillegg på tre nøkkelpinsipper som er viktig i alle ledd av prosessen; tilpasse intervensjonen til den organisatoriske konteksten, deltakelse og lederstøtte (Nielsen & Noblet, 2018). Med bakgrunn i analysens resultater vil oppgaven primært ta utgangspunkt i nøkkelprinsippene tilpasning og deltakelse. Nøkkelprinsippet omhandler kort fortalt verdien av støtte fra ledere (senior- og linjeledere) for å sikre gode intervensjonsprosesser (Nielsen et al., 2010).

Tilpasning. Nielsen og Randall (2015) argumenterer for at intervensjoner bør skreddersys til den organisatoriske konteksten og til individene i organisasjonene. Dette gjøres gjennom involvering av ansatte i planlegging, utvikling og gjennomføring av organisatoriske intervensjoner (Nielsen et al., 2010). Her er nyere forskning delt, hvor Nielsen og Randall (2015) støtter dette, mens andre fant at høye nivåer av fleksibilitet i prosessen medførte at enkelte deltakere følte på en manglende struktur i intervensjonen (Jenny et al., 2015). Et fremtredende aspekt ved tilpasning er derfor å bruke eksisterende strukturer i organisasjonen for å støtte intervensjonen (Nielsen & Randall, 2015). Det er her verdt å nevne at forskere har i tråd med femfase-modellen benyttet andre modeller som «environment fit» og kontekst-intervensjon (C-I) og person-intervensjon (P-I) (Nielsen & Randall, 2015), for å vurdere intervensjonens tilpasning til den organisatoriske konteksten.

Involvering. Involvering av ansatte anbefales bredt i forskning (Nielsen & Randall, 2012) og vektlegges også av nasjonale retningslinjer/politikk. Involvering antas å benytte deltakernes kunnskap om den organisatoriske konteksten for å sikre aktiviteter i tråd med deres formål (Nielsen et al., 2013). Dermed bidrar deltakelse til å optimalisere intervensjonens tilpasning til organisasjonskulturen og konteksten, sikre eierskap til intervensjonen og forbedre samarbeid mellom ledelse og ansatte (Nielsen et al., 2013). For å sikre involvering fremsetter femfasemodellen viktigheten av å etablere en styringsgruppe sammensatt av både arbeidsgivere og arbeidstakere (Nielsen et al., 2010). Styringsgruppen skal representere alle interesser i organisasjonen, identifisere risikogrupper og sette de etiske grensene (f.eks. hvordan

anonymiteten sikres). Innenfor forbedringer av arbeidsmiljø i organisasjoner, har de nordiske landene vært ledende i å demonstrere at ansattes medvirkning er en nøkkelforutsetning for å oppnå forbedringer (Abildgaard et al., 2020). Imidlertid er det lite entydig hva som ligger i begrepet "deltakende", i en deltakende arbeidsmiljøintervensjon (Abildgaard et al., 2020).

Modellens femfaser. Nielsen og kollegaer (2010) fremsetter videre følgende femfaser for å oppnå vellykkede intervensjoner; forberedelse og forankring, kartlegging/behovsanalyse, utvikling av tiltak, implementering av tiltak og evaluering, men vektlegges imidlertid ulikt av de ulike tilnærmingene. I lys av studiens resultater vil fortrinnsvis fase én og to utdypes.

I modellens første fase, forberedelse og forankring, blir organisasjoner kjent med metoden og eventuelle konsulenter lærer om organisasjonsstrukturen og kulturen (Nielsen et al., 2010). Fasen består videre av følgende komponenter; etablering av en styringsgruppe, readiness for change og kapasitetsbygging, samt kommunikasjon. Etablering av en styringsgruppe er avgjørende for å forankre prosjektet i startfasen, planlegge og opprettholde momentum gjennom intervensjonsprosessen (Nielsen & Noblet, 2018). «Readiness for change» og kapasitetsbygging, omhandler hvorvidt arbeidsstokken har motivasjon for, eller i motsetning, motstand mot endring (Christensen et al., 2021). I denne fasen er fremhevet endringsvillighet og involvering blant ansatte, hvorav organisasjonsstruktur og hvordan arbeidet er organisert påvirker de ansattes oppfatning, handlingsrom og derav også intervensjonens utfall (Nielsen et al., 2010). Organisert arbeid som bidrar til rolleklarhet, sosial støtte og involvering øker i hvilken grad ansatte er klare for endring. Dette presenterer et paradoks i intervensjonsarbeid; organisasjoner som har størst behov for intervensjoner, er de som er minst rustet til å designe og implementere dem. På samme måte er det motsatte også sant. Videre reflekterer kommunikasjon verdien av å utvikle en kommunikasjonsstrategi som støtter intervensjonen (Nielsen & Noblet, 2018). Inngående i kommunikasjon vektlegges realistisk kommunikasjon om forventede resultater og de ansattes rolle i å få til disse endringene (Nielsen et al., 2010).

Modellens andre fase, kartlegging/behovsanalyse, omhandler en systematisk kartlegging av organisasjonens krav og ressurser (Nielsen et al., 2013). Dette er en sentral del av en problemløsningssyklus hvor det er sentralt med identifisering og prioritering av hvilke utfordringer som skal endres på (Nielsen & Noblet, 2018). Med andre ord benyttes kartlegging for å sikre en kontekstspesifikk forståelse av prosessen, som argumenteres for å ikke være one-size-fits-all (Christensen et al., 2021) I denne fasen gjennomføres det to ulike sett med

kartlegging: En av arbeidsforholdene til intervensjonsgruppene, og en av ressursene som er tilgjengelig for ansatte i organisasjonen. Den standardiserte metoden for å identifisere utfordringer er standardiserte spørreskjemaer som kartlegger utfordringer og risikoer. I nyere tid har det pågått en diskusjon vedrørende hvorvidt spørreundersøkelser og andre verktøy bør være standardiserte eller skreddersydd til den spesifikke konteksten (Nielsen et al., 2014). Nielsen og kollegaer (2010) fremhevet hvordan det meste av kartlegging foregår gjennom bruk av standardiserte spørreskjemaer. En slik kartlegging forutsetter at det eksisterer et «objektivt» arbeidsmiljø (Nielsen et al., 2010). En skreddersydd tilnærming, hvor spørreundersøkelsene også skreddersys, gir ansatte mulighet til å ta en aktiv rolle i å utvikle screeningsverktøyet og dermed sikrer relevans og eierskap blant ansatte (Nielsen et al., 2013). Det er her verdt å nevne at spørsmålene tar utgangspunkt i jobbkravressurs modellens (Bakker & Demerouti, 2007) operasjonalisering av jobbkrav og jobbressurser.

Modellens tredje fase, utvikling av tiltak, skal intervensjonstiltak utvikles og skapes. I etterkant av identifisering av intervensjonsfokusområder, skal ansatte deretter delta i utviklingen av handlingsplaner (Nielsen & Noblet, 2018). Denne fasen av en intervensjon inkluderer derfor utforming av en konkret handlingsplan som tydelig angir de planlagte initiativene, målene for tiltakene, tidsfristene og medarbeidere som er ansvarlige for å drive initiativene (Nielsen et al., 2010). Utviklingen av handlingsplaner utføres typisk gjennom workshops eller fokusgrupper, som også har fått økt oppmerksomhet i nyere forskning (Nielsen & Noblet, 2018). Videre er det hensiktsmessig å arbeide etter initiativenes prioritering, hvorav de ansattes innsats fokuserer på et relativt lite antall egnede og godt utarbeidede tiltak. Herunder fremsettes viktigheten av å evaluere og trekke ut erfaring fra tidligere intervensjonsprogrammer.

Fase fire, er implementeringsfase. I implementeringsfasen blir aspekter som oppfølging og kommunikasjon fremsatt. Oppfølging av intervensjonsaktiviteter beskrives som et sentralt element, hvor det er hensiktsmessig å gjennomføre justeringer underveis (Nielsen et al., 2010). Her har forskningen på viktigheten av mellomleders rolle utpekt seg de siste årene i intervensjonsforskning (Christensen et al., 2021). Dette anerkjennes, men vil ikke utdypes inngående i oppgaven.

Evalueringsfasen er den siste fasen i femfase modellen. Evaluering av intervensjoner har de siste tiårene fått økt innpass i litteraturen (Nielsen & Noblet, 2018). Fasen omhandler verdien

av evaluering og kartlegging om hvorvidt intervensjonen, herunder tiltakene har hatt effekt. Denne fasen legger til grunn et prosessevalueringsperspektiv, som ikke vil belyses ytterligere.

Endring i organisasjoner

Organisatoriske endringer kan beskrives som en samlebetegnelse med samtlige tilhørende definisjoner (Amundsen et al., 2016; Grant & Marshak, 2011; Saksvik et al., 2007). Ifølge Grant og Marshak (2011) defineres organisatorisk endring som en form for endring i organisasjonens allerede eksisterende ordninger og/eller prosesser. Saksvik og kollegaer (2007) fremsetter i likhet med Grant og Marshak (2011) organisatorisk endring som et vidt begrep som kan involvere et bredt spekter av ulike endringer. Imidlertid referer organisatorisk endring, ifølge Saksvik og kollegaer (2007), ofte til omfattende endringsprosesser, snarere enn mindre endringsinitiativ. I likhet med begrepet «endringsarbeid» fremkommer det også i litteraturen knyttet til endring i organisasjoner, store variasjoner i begrepsbruk. Fremtredende eksempler i den norske litteraturen er organisasjonsendring, organisasjonsutvikling og omstilling. Nærstående i den engelske litteraturen finner vi «organizational development» og «organizational change».

Store deler av teori knyttet til endring og tilhørende modeller er forankret i hvordan endringsbegrepet forstås. Endring vil derfor arte seg ulikt på bakgrunn av de forståelsesrammene som legges til grunn. Dette gjelder både operasjonalisering av endringsbegrepet og organisasjonsbegrepet. Et eksempel på dette er hvordan Jacobsen og Thorsvik (2019) anser endring og organisasjon som to motpoler. Hvor organisasjon symboliserer stabilitet og forutsigbarhet, mens endring opptrer som en trussel for den stabiliteten og forutsigbarheten. På den andre siden betrakter Hennestad og Revang (2017) organisasjoner snarere som et samspill i kontinuerlig endring. Hennestad og Revang (2017) skiller i sin fremstilling mellom organisasjonsutvikling og organisatoriske endringer, hvor organisasjonsutvikling medfører forbedringer. Organisasjonsendringer omhandler å virkeliggjøre en ny organisasjonsvirkelighet. Forskjellen synes å ligge i at organisasjonsutvikling er en forandring i, i motsetning til organisasjonsendring, som er en forandring av organisasjonen. Med andre ord, blir det fremtredende at det også i denne litteraturen foregår definisjonsutfordringer som følge av både synet på endring og organisasjoner.

For å beskrive endring ytterligere går det igjen samtlige dikotome endringsinndelinger i forskningslitteraturen, deriblant; diskontinuerlig versus kontinuerlig, episodisk kontra kontinuerlig og transformasjon versus transaksjonell endring (By, 2005). Det eksisterer heller

ikke her en konsis differensiering (Burnes, 2009). En tradisjonell todeling skiller mellom to typer endringer: 1) endring som planlagt prosess og 2) endring som kontinuerlig prosess (Hennestad & Revang, 2017). Det er imidlertid en økende mengde evidens som støtter at de to endringstypene i større grad opererer parallelt, snarere enn å være gjensidig utelukkende (Hennestad & Revang, 2017; Orlikowski, 1996). Endringsprosesser utspiller seg følgelig som en blanding av planlagte og kontinuerlig endringer i praksis. Planlagt endring kritiseres derfor for å være basert på antakelsen om at organisasjoner opererer under konstante forhold, og dermed beveger seg fra en stabil tilstand til en annen. Dette synes å være lite samsvarende med dagens høye endringstakt, hvor organisatoriske endringer betraktes som mer kontinuerlige (Burnes, 2009). Samtidig neglisjerer den planlagte endringen krisesituasjoner som krever raske endringer. I respons til planlagte endring, har derfor kontinuerlig endring vokst frem (By, 2005). Kontinuerlig endring antyder at endring bør desentraliseres og drives mer bottom-up, for å imøtekomme endringers hyppighet (Burnes, 2009). Videre understreker en kontinuerlig tilnærming at endring ikke kan oppfattes som en serie av lineære hendelser innenfor en gitt tidsperiode, men i større grad som en kontinuerlig og åpen prosess med fokus på å tilpasse etter endrede omstendigheter og forhold. Den opparbeidede dikotomien mellom planlagt og kontinuerlig endring hevdes derfor å være begrensende, da den ikke favner at de to kan integreres (Edwards et al., 2020; Heyden et al., 2017). Videre i oppgaven vil jeg derfor forene planlagt og kontinuerlig endring.

Felles for Hennestad og Revang (2017) sin inndeling er imidlertid *prosessperspektivet* på endring. I denne oppgaven deler jeg dette perspektivet på endring, hvor studiens informanter benyttet begrepet endringsprosesser for å favne en bred variasjon av endring som ofte (men ikke utelukkende) oppfattes som planlagte. Endringsprosesser vil derfor heretter defineres slik «individuelle, kollektive eller ledelsens oppfatninger eller handlinger ved implementering av intervensjoner og deres innflytelse på det samlede resultatet av intervensjonen» (NytrØ et al., 2000). Sett i sammenheng med studiens problemstilling «hva *gjør* de som lykkes med endringsarbeid?», vil endringsprosesser inkludere de endringene som endringsarbeidet rettes mot.

Endring i norske organisasjoner

Ved undersøkelse av endringsprosesser, er det hensiktsmessig å belyse de politiske og kulturelle forholdene som setter rammene for norsk endringspraksis og som ytterligere former den norske arbeidsstokkens syn på endring. Det er derfor nødvendig å illustrere de særnorske

organisatoriske forholdene som legger premisser for endring. Først og fremst er det fundamentalt å anerkjenne hvordan norske arbeidsforhold (private og offentlige) reguleres av arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005). Arbeidsmiljøloven (AML) lovfester herunder at «under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø» (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2). Lovparagrafen lovfester med andre ord et særskilt ansvar for involvering av ansatte ved endringsprosesser. De lovpålagte bestemmelsene legger videre føringer for det norske arbeidslivet som sådan, og forplanter seg videre i en unik og demokratisk organisasjonspraksis her til lands (Levin, 2012). Dette blir ytterligere tydelig i kartlegging av den norske arbeidsstokken som skårer nest høyest på grad av autonomi og selvbestemmelse i tilknytning til egen arbeidshverdag, sammenlignet med andre europeiske land (STAMI, 2018). Et annet vesentlig aspekt ved norsk arbeidsliv er hvordan både næringslivet og offentlig sektor, styres av trepartssamarbeidet mellom myndighetene, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Samspillet mellom partene har som formål å gi organiserte interesser påvirkning over den norske samfunnsutviklingen (NOU, 2010:01). Akkumulert sett gjenspeiles samfunnets individualistiske og egalitære struktur også i norske virksomheter, hvor det foreligger lange tradisjoner for flatere hierarkiske strukturer med lavere maktavstand (Karp, 2014).

Hensikten med denne masteroppgaven er å undersøke «*hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*». For å besvare studiens problemstilling vil jeg derfor utforske hva endringspraktikere kjennetegner som vellykket endringsarbeid og diskutere dette i lys av Kotters (2007) endringsmodell og femfasemodellen (Nielsen et al., 2010), samt relevant empiri. Jeg vil også trekke inn endringsarbeid innenfor norsk arbeidslivskontekst. Med bakgrunn i denne teoretiske gjennomgangen, vil jeg nå rette analytisk oppmerksomhet mot studiens metodiske tilnærming.

Metode

Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for de metodiske valgene foretatt underveis i prosessen. Studiens metodiske tilnærming er valgt på bakgrunn av hva som fremstår som mest hensiktsmessig for å gi tilfredsstillende svar på prosjektets problemstilling. Studiens hensikt har derfor vært retningsgivende for oppgavens metodiske tilnærming. Dette vil også belyses med tanke på hva som har latt seg gjennomføre rent praktisk, også når det gjelder studiens begrensninger. Dette er i tråd med Tjora (2017), som understreker at studiens hensikt må reflekteres i de metodiske valgene som foretas. De metodiske valgene som er utført har herunder vært ledet av følgende forskningsspørsmål:

Problemstilling: «Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?»

Videre i det påfølgende kapittelet vil forskningsprosessens metodiske valg belyses og begrunnes. Dette inkluderer redegjørelse av studiens bakgrunn, metodisk tilnærming, vitenskapelig ståsted, studiens deltakere, samt innsamlings- og analysemetode. Kapittelet avsluttes med å fremstille etiske betraktninger ved studiet.

Bakgrunn for studien

Bakgrunn for gjennomførelsen av denne studien bunner i undertegnede interesse og nysgjerrighet for endring. Som person har jeg alltid vært opptatt av, og interessert i, utvikling. Stadig på søken etter nye måter å optimalisere og forbedre det etablerte. Mine egne interesser reflekteres altså i denne studien, hvor jeg ønsket å undersøke endring i organisasjoner

Høsten 2021 forhørte jeg meg derfor direkte med praksisfeltet. «Hva er det kundene ønsker innsikt i når det gjelder endring?» spurte jeg. Det kom frem at mislykket endring og implementering foregikk hyppig. Innsikten som ble etterspurt var derfor knyttet til implementering av nye prosesser, Agile Change Management, endringsmotstand mot nye prosesser, og bruk av dataanalyse og verktøy i endringsprosjekter. Jeg fant det dermed interessant å gå videre med førstnevnte, og endte til slutt opp med problemstillingen «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*». Videre fant jeg det hensiktsmessig å undersøke enkelte av de øvrige temaene (suksesskriterier for endring, hvorfor endring mislykkes, bruk av analyse og verktøy og Agile Change Management), i intervjuguiden (se Vedlegg A), som dermed var med på å forme intervju spørsmålene. Denne studien er derfor i stor grad inspirert av arbeidslivets

reelle behov for kunnskap. Dette gjenspeiles også i prosjektets utvalg, som består av praktikere på feltet. Studien tar dermed sikte på å belyse møtet mellom praksisfeltet og teorifeltet som sådan. Dette underbygges i intervjuguiden (se vedlegg A) og resultat- og diskusjonsdelen, hvor praktisk endringsarbeid møter endringsteori. Håpet med denne oppgaven er å kunne kaste lys over hvordan man kan arbeide med endring slik at det i større grad lykkes. I den sammenheng er det verdt å nevne at begrepet «lykkes» vil være en subjektiv oppfatning fremsatt av studiens informanter.

Kvalitativ metode

Tjora (2017) fremhever at et definert metodisk rammeverk bør velges for å besvare forskningsspørsmålet på best mulig vis. Denne studien er derfor kvalitativ forankret fordi jeg ønsker å undersøke nyansene i «*hva gjør de som lykkes med endringsarbeid*». Dette er en problemstilling som er hyppig undersøkt, imidlertid er den hovedsakelig undersøkt kvantitativt, primært gjennom spørreskjemaer. Kvalitativ forskning tilrettelegger dermed for en eksplorerende tilnærming og dypere innsikt i fenomenet, noe som etterspørres i litteraturen (By, 2005). En kvalitativ tilnærming vil derfor fokusere på å tilgjengeliggjøre informantenes subjektive opplevelser, inkludert deres erfaringer, meninger og holdninger (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2017). Dette er samsvarende med min innretning til datamaterialet, som søker å forstå mekanismer, prosesser og erfaringer (Silverman, 2017; Tjora, 2017). Kvalitativ forskning er altså hensiktsmessig når en er interessert i hvordan sosiale fenomener oppstår i interaksjon med deltakere. Silverman (2017) hevder at kvalitative metoder bør benyttes når problemstillingen rettes mot å undersøke hva eller hvordan, fremfor hvorfor. Slik er forskningsspørsmålet mitt av ytterligere kvalitativ forankring, da det søker å besvare «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid*». Følgelig var motivasjonen for denne oppgaven genuin nysgjerrighet og et ønske om å lære mest mulig om endringsarbeid. Det ble derfor naturlig å få innsikt gjennom samtaler med praktikere som besitter unik innsikt på feltet. Dette er i tråd med Silverman (2017) sin oppfatning av at forskningsmetode skal velges på bakgrunn av læringsutbytte, samt tilgjengelig ressurser. Gjennom kvalitativ forskning er det i studiens hensikt å kunne bidra med innsikt i hvilke nyanser som foreligger ved endringsarbeid. Videre kan dette benyttes for å skape et mer treffsikkert endringsarbeid.

Refleksiv tematisk analyse

I oppgaven ble refleksiv tematisk analyse benyttet for å tolke og analysere datamaterialet. Dette valget begrunnes som hensiktsmessig grunnet tilnærmingens teoretiske frihet og fleksibilitet. En fleksibel tilnærming var nyttig for å begrense egne antakelser og bias i møte med materialet og videre analyse, samt gi mulighet til å finne mønstre i materialet uten å være teoretisk bunnet. Videre benyttet jeg refleksiv tematisk analyse fordi det samsvarer godt med et eksplorativt forskningsdesign, som lå til grunn for denne oppgaven. Metoden tilrettelegger også for å fange min egen analytiske oppfatning av datamaterialet i tråd med Braun og Clark (2022). For å kunne reflektere over egen subjektivitet og hvordan det påvirket datainnsamling og persepsjonen av datamaterialet, ble refleksiv tematisk analyse valgt ettersom forskerens subjektivitet betraktes som en ressurs (Braun & Clarke, 2022; Braun et al., 2019). I tillegg har jeg kjennskap til samtlige informanter, og anser det som fundamentalt å redegjøre ytterligere for dette. Videre er det verdt å understreke at jeg har benyttet en «Big Q orientering» innenfor tematisk analyse. Dette begrunnes med at refleksiv tematisk analyse samsvarer med Big Q's organiske tilnærming, hvor forskerens subjektivitet anerkjennes og fremheves. Refleksiv tematisk analyser tilrettelegger også for en rik og detaljert forståelse av erfaringene som undersøkes (Braun & Clarke, 2022). Metoden synes derfor å tilrettelegge for en detaljert og nyansert innsikt i datamaterialet. I mitt tilfelle fremstilles erfaringene i form av syv transkriberte intervjuer. Datamaterialet vil derfor analyseres i tråd med Braun og Clarke (2022) sine seks steg for refleksiv tematisk analyse; 1) Data familiarisering, 2) Datakoding, 3) Generere innledende temaer fra kodet og sammenstilt data, 4) Utvikle og gjennomgå temaer, 5) Definere og navngi tema, og 6) Skrive ut analysen. De øvrige stegene vil bli ytterligere beskrevet i avsnittet «analyseprosessen», senere i kapittelet.

Vitenskapsteoretisk ståsted

Bakgrunn for valg av vitenskapelig ståsted

En viktig forutsetning for forskningsmessig kvalitet er transparens. I metodologisk sammenheng gir man derfor leseren god innsikt i forskningen, dens funn, samt alle valg som foretas underveis (Tjora, 2017). Det er derfor vesentlig å redegjøre for ontologisk og epistemologisk utgangspunkt ved forskningsarbeidet, da dette legger betydelige føringer for hvordan fenomenet undersøkes og hvordan datamaterialet tolkes. Dette er spesielt avgjørende da jeg har valgt tematisk analyse som metode, som ikke er bundet til et spesifikt epistemologisk

eller metodologisk rammeverk. Imidlertid presiseres det i nyere litteratur at refleksiv tematisk analyse er assosiert til kvalitative paradigmer (Braun & Clarke, 2021a, 2021b). I den sammenheng vil jeg videre redegjøre for mitt vitenskapsteoretiske ståsted, for hvordan denne forskningsprosessen har foregått, samt hvordan informasjonen er tolket. Denne oppgaven har en sosialkonstruksjonistisk tilnærming. Sosialkonstruksjonisme er valgt på bakgrunn av et ønske om å fange informantenes tolkning, synspunkter og opplevelser av endringsprosesser. Begrunnelsen for dette er den sosialkonstruksjonistiske tilnærmingen til hvordan kunnskap konstrueres i sosiale kontekster. Det gis mening til hendelser, erfaringer og realiteter som således er påvirket av de sosiale prosessene mellom mennesker. Denne konseptualiseringen er passende for å besvare oppgavens forskningsspørsmål, fordi det legger til grunn at kunnskap ikke nødvendigvis baseres på objektive observasjoner av virkeligheten, men heller er sosialt konstruert. Med denne tilnærmingen erkjennes det at samme fenomen kan forstås ulikt, på bakgrunn av at individer forstår samfunnet ulikt (Tjora, 2017). Videre forutsetter det sosialkonstruksjonistiske paradigmet at forskerens forforståelse vil kunne ha betydning for hvordan datamaterialet forstås. Dette medfører at studiets resultater presenterer forskerens fortolkninger av innsamlet datamateriale.

Induktiv analyse

Ifølge Tjora (2017) er kvalitativ forskning ofte av induktiv tilnærming. Induktiv metode er preget av å være eksplorerende og empiridrevet. Deduktiv metode er i motsetning drevet av å følge teoretiske perspektiver frem til empiri. Empiri benyttes så for å enten avkrefte eller bekrefte hypotesen, som begrunnes i det teoretiske utgangspunktet, en såkalt teori- og hypotesedrevet metodikk (Tjora, 2017). Med andre ord går en fra empiri til teori ved induktiv tilnærming, og motsatt ved deduktiv tilnærming. De to betraktes imidlertid mer som en del av et kontinuum, snarere enn en dikotomi (Braun & Clarke, 2021b). I praksis benyttes det gjerne innslag både fra induktiv og deduktiv tilnærming (Byrne, 2021) hvor den tilnærmingen som dominerer ofte vil indikere en overordnet orientering. Denne studien er intet unntak og tar utgangspunkt i en induktiv tilnærming, som ofte gjøres innenfor det kvalitative (Tjora, 2017). Problemstillingen har derimot sitt fundament innenfor et teoretisk aspekt av endringsarbeid, noe som kan antyde deduktiv metode. Intervjuguiden er i sin tur formet av at forskeren besitter en forforståelse for fenomenet. Dette kan betraktes som deduktivt, selv om den er formulert med en induktiv forståelse. Dette grunnet at forskerens forforståelse, det vil si mine tidligere erfaringer, opprinnelse og politiske syn, generelt vil kunne være med å sette spor på hvordan

forskningsprosjektet formes (Tjora, 2017). Dette inkluderer blant annet valg av tema, metode, teoretisk utgangspunkt og analyse. Analyseprosessen har på sin side befunnet seg innenfor det induktive paradigmet, med fokus på erfaringer, opplevelser og mening. I dette tilfellet er dataen kodet åpent for å best representere informasjonen kommunisert av deltakerne (Braun & Clarke, 2022). Imidlertid ble en grad av deduktiv analyse benyttet for å sikre at åpen koding bidro til å produsere meningsfulle temaer i tråd med forskningsspørsmålet.

Deltakere i studien

I påfølgende del vil en beskrivelse av forskeren og informantene presiseres ytterligere. Etterfulgt av en tabell med oversikt over studiens informanter. Deretter vil forholdet mellom forsker og informant belyses.

Beskrivelse av forskeren

Denne oppgaven skrives som en avsluttende del av masterstudier i Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved NTNU. Gjennom studiene har jeg tilegnet meg kunnskap om og innsikt i relevante teorier knyttet til ledelse, organisasjonskultur og endring. Refleksjon rundt egen forforståelse har vært betydningsfullt i denne prosessen, da er en elementær del av refleksiv tematisk analyse. Refleksjonsprosessen har derfor medvirket til økt bevissthet knyttet til subjektivitet vedrørende egne forventninger og antakelser. Samtidig har det vært avgjørende å erkjenne at min rolle har vært mindre objektiv (Silverman, 1997). Imidlertid har jeg gjennom et eksplorerende forskningsdesign forsøkt å begrense påvirkningen av bias og forutinntattheter.

Beskrivelse av informantene

Slik det fremkommer i avsnittet vedrørende studiens utvalg, er informantene rekruttert med en antagelse om at de kan bidra med verdifull innsikt til forskningsprosjektet. Studiens utvalg består dermed av syv informanter, hvorav fem er kvinner og to er menn. Alderen på deltakerne varierer. Deltakerne er fra ulike bransjer med variert bakgrunn og erfaring, følgelig var deres ansiennitet også ulik. Samtlige av informantene hadde høyere utdanning, men det varierte hvorvidt utdanningen var spesifikt knyttet til endringsarbeid. Utvalget betraktes dermed som heterogent. Felles for alle informantene er et engasjement for endringsarbeid, samt arbeid med endringsarbeid i det daglige. Med hensyn til anonymitet vil informantene ikke beskrives ytterligere enn dette i oppgaven.

Tabell 1

Oversikt over studiens informanter.

Informant	Stilling
Informant 1	HR-Direktør
Informant 2	Seniorrådgiver
Informant 3	Konsulent
Informant 4	Konsulent
Informant 5	Konsulent
Informant 6	Konsulent
Informant 7	Konsulent

Forholdet mellom forsker og informanter

Vedrørende forholdet mellom forsker og informanter er det videre hensiktsmessig å redegjøre for denne interaksjonen. I denne studien ble enkelte informanter rekruttert gjennom bekjenskaper. I den sammenheng er det nødvendig å anerkjenne påvirkningen dette kan ha medført for tolkning av materialet, studiens resultater og forskningsprosessen generelt. Eksisterende forhold med informanter kan både være gunstig for økt tillit og fasilitering i intervjusituasjon (*Publication manual of the American Psychological Association : the official guide to APA style*, 2020). Samtidig er det verdt å anerkjennes at bekjenskapene kan påvirkes av sosial ønskelighet og redusere tillit, samt ha innflytelse på etiske aspekter ved studiet. Ved rekruttering av informanter ble frivillig deltakelse derfor ytterligere presisert.

Rekruttering

Videre vil jeg beskrive og redegjøre for utførelse av rekrutteringsprosessen. I følgende del vil jeg først presentere studiens utvalgsstrategi for så å nærmere belyse rekrutteringsprosessen som sådan.

Utvalg av informanter

Tjora (2017) hevder at utvalget i kvalitative intervjustudier velges på bakgrunn av at informantene vil kunne uttale seg om fenomenet på en reflektert måte. Denne studien har et strategisk utvalg basert på en kriteriebasert utvalgsstrategi. Hensikten med et strategisk utvalg er å optimalisere informantenes bidrag slik at problemstilling blir besvart med mest mulig relevant informasjon (Tjora, 2017). Det vil si å velge informanter som antas å ha nyttig kunnskap og aktuelle erfaringer som kan bidra til å belyse problemstillingen. En slik utvalgsstrategi er i tråd med studiens problemstilling og formål. Studiens utvalgskriterier var derfor; kompetanse og unik innsikt innenfor prosjektets område (endringsarbeid), med den hensikt å belyse forskningsspørsmålet på ulike men relevante måter. Med det sagt, var dette utvalgskriteriet ikke ekskluderende til kun ledere, men favnet praktikere av endringsarbeid.

Rekrutteringsprosessen

Slik det fremkommer i avsnittet om studiens utvalg, er informantene valgt ut på bakgrunn av en antagelse om at de kan bidra med nyttig informasjon til studien. Rekrutteringsprosessen kan beskrives som mangesidig, og fant sted i perioden desember 2021 til januar 2022. Rekruttering av informanter foregikk først og fremst gjennom eget nettverk, dette grunnet visshet om at informantene hadde betydelig innsikt i fenomenet (endringsarbeid) og derav oppfylte studiens utvalgskriterier i tråd med et strategisk utvalg. I den sammenheng er det verdt å nevne at jeg har en profesjonell relasjon til samtlige av informantene.

Deler av rekrutteringsprosessen foregikk også gjennom det sosiale nettverket LinkedIn. Informantene ble hovedsakelig funnet gjennom en egen Linkedingruppe. Potensielle deltakere som oppfylte prosjektets utvalgskriterier ble kontaktet direkte gjennom individuelle meldinger. I disse ble studiet ble presentert, sammen med en beskrivelse av hva deltakelse ville innebære, hvordan intervjuet ville gjennomføres, beskrivelse av anonymitet, og avslutningsvis et spørsmål om de ønsket å delta. Deretter avtalte vi et intervjutidspunkt og forflyttet kommunikasjonen over til e-post, hvor informasjonsskrivet og teamsinvitasjonen ble sendt. Informanter kontaktet gjennom eget nettverk, ble kontaktet direkte gjennom e-post. Følgelig kan det være verdt å nevne at majoriteten av informanter som ble forespurt gjennom LinkedIn, ønsket å delta. En mulig årsak til dette er at store deler av utvalget hadde en spesiell faglig interesse for endringsarbeid, som de ønsket å dele. En potensiell konsekvens av dette er at utvalget består av en lite representativ gruppe. Imidlertid er det i studiens natur å prate med personer som har tilstrekkelig

med kunnskap, erfaring og innsikt innenfor prosjektets område, da dette bringer grundige beskrivelser og betraktninger om fenomenet, i tråd med oppgavens problemstilling og hensikt.

Underveis i prosessen ble også snøballmetoden benyttet. Denne metoden benyttes i tilfeller hvor en starter med et relativt lite utvalg, for så å utvide utvalget gjennom tips fra førstekontakter (Tjora, 2017). I en slik situasjon hevder Tjora (2017) at en bør gjøre en vurdering av om det kan svekke studiens troverdighet. Dette grunnet at det foreligger flere etiske utfordringer når informanter angir hverandre (Tjora, 2017), herunder opprettholdelse av forskningsetiske krav. For å opprettholde anonymitet har jeg derfor begrenset informasjonen om informantene i beskrivelse av informantene.

En annen utfordring med både strategisk utvalg og snøballmetoden inkluderer en potensiell begrensning av variasjon i utvalget. Det er her verdt å nevne at det ikke er i studiens hensikt å undersøke et representativt utvalg, da den søker å innhente en spesiell kunnskap om temaet. For å likevel unngå lite variasjon, var informantene stort sett fra ulike organisasjoner, som gjorde det mulig å se problemstillingen fra ulike perspektiver. Videre ble både kvinner og menn med ulik ansiennitet kontaktet, hvorav noen var ansatt som konsulenter. Informantene som var konsulenter, beskrev fortrinnsvis endringsprosesser i eksterne organisasjoner. Informantene som var ansatt in-house, beskrev hovedsakelig internt endringsarbeid. Utvalget kan dermed beskrives som bredt og variert. Dette medførte i sin tur at fenomenet (endringsarbeid) undersøkes i et mer bredt spekter, samtidig som sammenligning i noen tilfeller kan benyttes. Dette samsvarer med naturen i kvalitative studier, som ofte er av eksplorerende art og undersøker et bredt tilfang av datamateriale (Tjora, 2017). Gjennom eksempelvis informanter tilhørende ulike organisasjoner belyses ulike nyanser av den samme tematikken.

En betydelig utfordring ved både kvalitativ og kvantitativ forskning omhandler avgrensning av det empiriske arbeidet (Tjora, 2017). Metodiske valg vil derfor ikke bare innrette seg faglig hensyn, men vil også påvirkes av praktiske hensyn. Innenfor kvalitativ forskning er en tradisjonell arbeidsmetode å gjøre dypdykk innenfor et relativt lite antall strategisk utvalgte informanter. Dette er basert på at en ønsker å utvikle dyp og kontekstualisert forståelse knyttet til temaet (*Publication manual of the American Psychological Association : the official guide to APA style*, 2020). På samme måte vil dette prinsippet være gjeldende for dette forskningsprosjektet, da denne studien tar utgangspunkt i noen få kvalitative intervjuer i tråd med oppgavens begrensninger, som følger rammene for en masteroppgave (Tjora, 2017), hvor

informantenes opplevelser og erfaringer grundig undersøkes. I tråd med Braun og Clarke (2019) har jeg unngått konseptet «metning» grunnet dens manglende teoretiske sammenheng. I stedet har jeg forholdt meg til konseptet informasjonsstyrke («information power») (Malterud et al., 2016). Årsaken til dette underbygges av at mening genereres gjennom tolkning av data, ved bruk av refleksiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2019).. Herunder at desto mer relevant informasjon utvalget har, dess lavere antall deltakere er nødvendig (Malterud et al., 2016). Informasjonsstyrke er derfor veiledende for denne oppgaven. Etter syv intervjuer ble det vurdert å være tilstrekkelig med informasjonsstyrke da informantene anses å ha svært relevant informasjon for studien. Samtidig ble denne vurderingen tatt for å kunne gå tilstrekkelig i dybden på fenomenet. I lys av metode, tilnærming og informasjonsstyrke vurderes antall informanter som adekvat.

Datainnsamling

Denne delen av oppgaven beskriver datainnsamlings-prosessen. I følgende del vil jeg først redegjøre for det kvalitative forskningsintervjuet, herunder bruk av semi-strukturert intervju. Videre vil det redegjøres for utforming av intervjuguiden, gjennomføring av semi-strukturert intervju og transkriberingsprosessen.

Det kvalitative forskningsintervju.

I dette forskningsprosjektet ble kvalitative forskningsintervjuer betraktet som hensiktsmessig metode for datainnsamling. Dette grunnet at kvalitative intervjuer er egnet for å få innsikt i opplevelsen, vurderinger og erfaringer knyttet til fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitative intervjuer anses i den sammenheng som mest fordelaktig, fordi de tilstreber å forstå verden fra deltakerne sitt perspektiv. Dette er spesielt nødvendig i denne studien, da grundige redegjørelser og vurdering av hvilke faktorer som bidrar til vellykket endringsarbeid er helt avgjørende for å kunne si noe om oppgavens problemstilling. Videre legger Kvale og Brinkmann (2015) til grunn at det finnes ulike former for intervjuer med heterogene formål. Hensikten med forskningsintervjuer er sådan å produsere kunnskap, og dermed også målet for dette forskningsprosjektet. Videre falt valget på semi-strukturert intervju, en av de mest benyttede datagenereringsmetodene innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2017). Begrunnelsen til dette er at semi-strukturert intervju åpner opp for en viss fleksibilitet under intervjuene, det vil si at det er mulig å stille oppfølgingsspørsmål underveis (Kvale & Brinkmann, 2015), samtidig som det gir en viss struktur til samtalen (Myers, 2013). Friere handlingsrom rundt intervjuguiden er

noe jeg anser som hensiktsmessig i dette forskningsprosjektet, da informantene har ulike bakgrunn, erfaring og synspunkt. Semi-strukturerte intervjuer vil dermed åpne opp for at interessante aspekter kan undersøkes gjennom mulighet for dialog underveis og oppfølgings spørsmål. Dette gjør det mulig å stille spørsmål man kanskje ikke tenkte på innledningsvis (Tjora, 2017). Samtidig gjør semi-strukturerte intervjuer det mulig å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden, hvis informantene skulle nevne noe av interesse. Dette er samsvarende med oppgavens induktive fremgangsmåte, som både er eksplorerende og empiridrevet. Underveis i intervjuene fant jeg det nyttig å ha intervjuguiden som en rettesnor gjennom intervjuet, samtidig som det opplevdes hjelpsomt å kunne stille oppfølgings spørsmål ved tankevekkende aspekter relatert til problemstillingen. Videre vil utforming av selve intervjuguiden redegjøres for i neste avsnitt.

Intervjuguide

Intervjuguiden benyttet i datainnsamlingen ble utarbeidet med hensikt om å besvare prosjektets problemstilling. Utformingen av intervjuguiden (se vedlegg A) ble formet med utgangspunkt i et kort litteratursøk og i samråd med veileder. Intervjuguiden bærer imidlertid preg av min teoretiske forforståelse, samsvarende med induktiv tilnærming. En viss kjennskap til temaet kan imidlertid være hensiktsmessig for å komponere gode spørsmål, inkludert aktuelle oppfølgings spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). Temaene inkludert i intervjuguiden var henholdsvis rettet mot suksesskriterier for endring, endringsmotstand, kommunikasjon, dataanalyse, teoretiske endringsrammeverk og organisasjonskultur. Intervjuguiden inneholder relativt åpne spørsmål, slik at intervjuobjektene hadde muligheten til å gå i dybden på deres synspunkter og erfaringer. Åpne spørsmål gjorde dessuten at deltakerne sto fritt til å trekke frem innsikt og perspektiver som ikke nødvendigvis var forventet. Hensikten med dette var å forhindre at informantene utelukket interessant informasjon. Dette er samsvarende med Tjora (2017), som påpeker at søket etter informasjon i kvalitativ forskning kan føre til at opplevelser og erfaringer som i utgangspunktet ikke var nevnt likevel fremkommer innenfor dette paradigmet. Å vektlegge deres refleksjoner og ikke ha for ledende spørsmål, er samsvarende med det sosialkonstruksjonistiske perspektivet, hvor informantene redegjør for sin kjennskap av virkeligheten på bakgrunn av egne opplevelser og erfaringer.

Videre hadde spørsmålene visse rammer, som skulle bidra til flyt og fleksibilitet. Oppfølgings spørsmålene var stort sett hentet fra intervjuguiden i ulike rekkefølge, alt ettersom

hva intervjuobjektet fremhevet. Intervjuguiden fungerte dermed mer som en retningslinje for samtalen, og endringer ble gjort underveis, noe som medførte bedre flyt i intervjuet. Slik fikk jeg undersøkt fenomenet endringsarbeid og det jeg anså som relevant for dette forskningsprosjektet. Intervjuguiden, herunder oppfølgingsspørsmål, hadde søkelys på konkrete eksempler vedrørende hvordan intervjuobjektene anvendte og arbeidet med endringsarbeid. Dette for å få frem en beskrivelse av hva de gjør, hvordan de forstår det, samt selve utfoldelsen i praksis. Formålet med dette var følgelig å få frem møtet mellom teori og praksis knyttet til endringsarbeid.

Gjennomføring av semi-strukturert kvalitativt intervju

Selve gjennomføringen av intervjuene ble utført i perioden fra desember 2021 til tidlig januar 2022. Digitale kommunikasjonsplattformer som «Teams» og «Google meet» ble benyttet grunnet pandemien og koronarestriksjoner. Intervjuene hadde en varighet på 40-60 minutter, med en gjennomsnittlig intervjutid på 50,5 minutter. Kvale og Brinkmann (2015) understreker at «intervjuet er en aktiv prosess hvor kunnskap produseres». Kunnskapen som produseres er imidlertid avhengig av det lite symmetriske forholdet mellom forsker og informant. Elementer som høflighet, trygghet og det å skape et tillitsforhold er derfor essensielt for å skape en komfortabel atmosfære. For å skape en behagelig atmosfære startet jeg intervjuene med «small talk» for å bli bedre kjent med informantene, samt gjøre de mer fortrolige med situasjonen. Slike etiske betraktninger har til hensikt å skape tillit mellom forsker og informant. Dette gjorde jeg for å forsøke å motarbeide den ujevne maktsymmetrien i intervjusituasjon. Videre presenterte jeg meg selv og prosjektets hensikt og formål, for å ytterligere trygge informantene (Tjora, 2017). Håndtering og anvendelse av deres bidrag ble deretter redegjort for, slik at de hadde anledning til å stille spørsmål. Takknemlighet for deltakelse i prosjektet ble også uttrykt både innledningsvis og avslutningsvis. Underveis i intervjuene opplevde jeg fordelen ved å ha semi-strukturerte intervjuer slik Tjora (2017) skisserer det, da det opplevdes naturlig å bevege seg fritt mellom de ulike spørsmålene for å skape bedre flyt og mer refleksjon. På det viset ledet jeg samtalene i forhåndsbestemte retninger (Mehmetoglu, 2004). Intervjuene ble følgelig gjennomført med lydopptak og tatt opp med båndopptaker lånt av NTNU, psykologisk institutt.

Transkribering

Transkribering av intervjuene ble gjort fortløpende etter at intervjuene var gjennomført. Dette bidro til at jeg underveis i prosessen kunne gjøre forbedringer knyttet til gjennomførelse av intervjuene, samt intervju spørsmålene. Eksempelvis ble jeg gjort oppmerksom på at det å gå

raskt videre til neste spørsmål ved første antydning til stillhet, potensielt hindret gode resonnement fra deltakerne. Denne bevisstgjøringen gjorde at jeg i senere intervjuer ofte fikk grundigere og rikere beskrivelser av data. Transkriberingsprosessen foregikk slik at jeg hørte på lydopptakene og skrev ordrett det som ble sagt. Imidlertid valgte jeg å utelate uttrykksmåter som latter, pauser eller «eh», da det ble vurdert å ha liten hensikt for min analyse. Bekreftende svar for å holde flyt i intervjuet ble også sløffet fra transkriberingen. I den sammenheng hevder Tjora (2017) at det i transkriberingsprosessen er fare for tap av visuelle ledetråder. Da jeg selv utførte intervjuene og transkriberingen vurderte jeg det som lite hensiktsmessig å ta med disse uttrykksmåtene.

Dataanalyse

Denne delen av oppgaven vil redegjøre for analyseprosessen i studien, deretter vil utførelse av analyseprosessen i praksis utdypes.

Refleksiv tematisk analyse

For å tolke og analysere datamaterialet valgte jeg å benytte refleksiv tematisk analyse slik den beskrives av Braun og Clarke (2021b, 2022) som analyseverktøy. Refleksiv tematisk analyse er som nevnt en tilnærming, hvor forskeren utforsker og utvikler en forståelse av meningsbærende mønster på tvers av datasettet (Braun et al., 2019). Hensikten er å produsere en sammenhengende tolkning av datamaterialet.

Analyseprosessen

De seks veiledende fasene for refleksiv tematisk analyse er; 1) Data familiarisering, 2) Datakodning, 3) Generere innledende temaer fra kodet og sammenstilt data, 4) Utvikle og gjennomgå temaer, 5) Definere og navngi tema, og 6) Skrive ut analysen (Braun & Clarke, 2022). Det er likevel viktig å poengtere at de ulike fasene ikke er en lineær prosess, men heller et fleksibelt rammeverk – hvor en kan bevege seg rekursivt mellom de ulike stegene (Braun & Clarke, 2021b). Dette for å bidra til en nyansert og rik analyse. Fasene vil imidlertid skisseres i påfølgende avsnitt i den sekvensielle rekkefølgen Braun & Clark (2022) beskriver, parallelt med en redegjørelse av min egen praktiske gjennomføring.

Fase 1: Familiarisering. Denne fasen innebærer å få større innsikt i, og bli bedre kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2022). Det vil si å se etter hva som er interessant og spennende, hva som utmerker seg, og hvilke muligheter og forbindelser som finnes (Braun et al., 2019). Det kan noteres at på dette stadiet er notatene relativt uformelle. Innledningsvis hørte jeg

derfor på lydopptakene flere ganger, for å så ha samtlige gjennomlesninger for å sikre meg riktig gjengivelse av lydopptakene. Underveis ble interessante og umiddelbare tanker notert, både til det enkelte intervjuet, men også datamaterialet som helhet. Dette medførte god kjennskap til dataen. Dette var et viktig bidrag for å kunne legge merke til ulike nyanser og dybde i datamaterialet. I den sammenheng fremhever Braun og Clarke (2022) denne fasen som viktig for å danne et solid grunnlag videre i analyseprosessen.

Fase 2: Datakoding. I motsetning til familiariseringsfasen, innebærer datakoding en mer systematisk og kortfattet identifisering av mening i datamaterialet (Braun et al., 2019). I tråd med induktiv tilnærming gjøres dette ved å kode det som er interessant og relevant til studiens forskningsspørsmål. I denne fasen benyttet jeg analyseverktøyet Nvivo for å gjennomføre datakoding. Basert på forskningsspørsmålet og studiens epistemologiske tilnærming, sosialkonstruksjonisme, identifiseres mening primært på semantisk vis. Dette innebærer at kodene forsøker å fange den eksplisitte betydningen, og er dermed forholdsvis nær dataen (Braun et al., 2019). Likevel ble det tydelig at kodene ikke var utelukkende semantiske, men i noen tilfeller også latente. Dette er forenlig med slik Braun og Clark (2022) beskriver de to tilnærmingene som to endepunkter på et kontinuum av måter å se på data, heller enn binær. Til tross for induktiv tilnærming, vil imidlertid min eksisterende teoretiske kunnskap være med på å påvirke hvilke koder jeg anvender i det analytiske arbeidet. Dette ble tydelig underveis i prosessen, og mine forkunnskaper har trolig formet kodingen av datamaterialet. Dette er i tråd med Braun & Clark (2022) som hevder at koding omhandler å fange egen analytiske persepsjon av dataene. Etter å ha kodet datamaterialet, sammenstilte jeg deretter kodene i relevante segmenter av data.

Fase 3: Generere innledende temaer fra kodet og sammenstilt data. På bakgrunn av kodene dannet i den foregående fasen, gis det i denne fasen mening til dataene ved å gruppere kodene sammen til meningsfulle temaer (Braun et al., 2019). Temaenes hensikt er å fange informantenes delte meninger som henholdsvis forenes av et felles organiserende konsept (Braun & Clarke, 2022) og derav representerer meningsinnhold i materialet. Samtidig vektlegges det at ideen kan gi et meningsfullt svar til forskningsspørsmålet. Konstruksjon av temaer foregår følgelig i skjæringspunktet mellom data, forskerens subjektivitet og forskningsspørsmålet (Braun et al., 2019). Rent praktisk ble dette utført i programmet Nvivo, hvor det ble dannet grupperinger av koder, basert på tema. Ved gjennomlesning gjorde dette det mulig å sortere og flytte på koder

slik at de i større grad utgjorde et meningsfullt tema. Ved gjennomføring av denne organiseringen, ble verdien av Nvivo som analyseverktøy fremtredende. Dette grunnet at verktøyet og analyseprosessen gjorde det mulig å fange opp aspekter ved dataen som jeg tidligere ikke var oppmerksom på, for så å konstruere tentative temaer som forteller en sammenhengende og innsiktsfull historie om dataen, spesifikt knyttet til forskningsspørsmålet (Braun et al., 2019). I denne fasen bør det presiseres at temaene er konstruert i en aktiv prosess basert på egen kunnskap, forståelse og innsikt.

Fase 4: Utvikle og gjennomgå temaer. Braun og Clark (2022) beskriver denne fasen som særlig betydningsfullt, nettopp for å unngå svake temaer eller konseptuell overlapp mellom temaer. I denne fasen beveget jeg meg frem og tilbake mellom de initiale kodene, samtidig som disse ble vurdert opp mot hele datasettet. Dette for å vurdere om det fantes andre mer hensiktsmessige mønstre i dataen, i tråd med Braun og Clark (2022). Derved ble denne fasen preget av rekursivt arbeid mellom data og utvikling av analysen. Den dynamiske prosessen krevde at jeg beveget meg frem og tilbake for å sikre at temaene reflekterte meningsinnholdet i de preliminare kodene. Temaene har derfor gjennomgått runder med revisjon for å oppdage avvik fra mønstre eller ny innsikt i analysen. Likedan var det hensiktsmessig å vurdere hvorvidt temaene hadde både ekstern heterogenitet og intern homogenitet. Dette omfatter hvorvidt temaene var tydelig avgrenset utad, og samtidig sentrerte rundt fundamentale organiserende fenomen (Braun & Clarke, 2022). Videre ble «thematic mapping» benyttet for å visualisere og identifisere grenser og strukturer av temaer. Ved å gjøre dette ble det tydelig at samtlige av temaene var noe overlappende, og parallelt var andre temaer lite sammenhengende. Enkelte temaer ble derfor føyd sammen, da de reflekterte samme konsept. Da hensikten med forskningsspørsmålet er rettet mot å undersøke «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*» ble temaer som ikke omfattet selve endringsarbeidet selektert bort, da de verken adresserte spørsmålet eller implikasjoner av det.

Fase 5: Definere og navngi tema. Ifølge Braun og kollegaer (2019) er hensikten med denne fasen å sikre at temaer og temanavn er tydelige og deretter fanger det meningsfulle med temaet i relasjon til datamaterialet. Samtidig er det nødvendig å sikre at hvert tema er klart avgrenset og relatert til forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022). Derfor utarbeidet jeg konsise definisjoner av hvert tema som bidro til å presisere kjernen og omfanget av hvert tema. Deretter ble det vektlagt å produsere informative temanavn som signaliserte innholdets mening, i

tillegg til å fange den analytiske retningen i temaet (Braun & Clarke, 2022). I praksis startet navngivningen noen steg før denne fasen, disse ble imidlertid endret på underveis for å presisere tydeligere hva temaet fremstilte.

Fase 6: Skrive ut analysen. Den endelige fasen i refleksiv tematisk analyse er å produsere en skriftlig rapport. I denne oppgaven presenteres dette under kapitlet «Resultater». I kapitlet belyses de valgte temaene og tilhørende undertemaer, hvor sitater inkluderes for å underbygge analysefunn. Sitater fra alle informanter er inkludert i hvert tema for å belyse fenomenet funnet i datamaterialet, imidlertid har noen informanter hyppigere sitater.

I prosessen hvor jeg skrev mitt første og andre utkast til analysen, utviklet jeg en dypere forståelse av hvilke temaer og undertemaer som var fremtredende. I tillegg ble det tydelig hvilke temaer som ikke passet. På dette tidspunktet utforsket jeg samtidig relevant litteratur som dannet en dypere teoretisk forståelse som jeg på deduktivt vis integrerte i analysen. Gjennom en prosess med tilbakemeldinger fra veileder, interaksjon med litteratur, revisjon av dataen og utvikling av skjematiske fremstillinger, utviklet jeg de endelige analyseresultatene. Dataen førte meg i en annen retning enn opprinnelig tenkt og studiens første forskningsspørsmål om «*Hvordan oppnå vellykket endringsarbeid i implementering av nye prosesser/teknologi.*», utviklet seg deretter til «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*». Dette er et kjennetegn ved refleksiv tematisk analyse, hvor forskningsspørsmålet ofte utvikler seg i løpet av forskningsprosessen (Braun & Clarke, 2021a). Samsvarende med Braun og Clarke (2022) var det hensiktsmessig med en tydelig men bred innledende problemstilling for så å justere og presisere denne underveis i prosessen. Den sammenvevde og iterative prosessen ble særlig fremtredende i denne fasen, da ferdigstilling av analysen er en måte å se hvor godt temaene fungerer sammen og alene, samt hvorvidt de er samsvarende med forskningsspørsmålet (Braun et al., 2019). I denne prosessen ble flere temaer og undertemaer skrotet da de oppfattes for marginale eller lite sammenhengende med forskningsspørsmålet. Andre temaer ble i denne prosessen sammenvevd med ulike temaer for å skape en større forståelse til datamaterialet. Eksempelvis hadde jeg tidligere undertemaer som «agil endring» og «endringsstrategi». Imidlertid ble det tydelig underveis i prosessen at undertemaene faktisk var tilnærminger til «skreddersøm», et annet hovedtema. På samme måte ble det innledende temaet «innsikt, analyse og kartlegging» videre plassert under hovedtemaet «skreddersøm», da det ble tydelig at informantene vektla at det ikke fantes et fasitsvar på vellykket endringsarbeid og derav benyttet skreddersøm for å oppnå vellykket endring. Gjennom

rapportskrivingsprosessen oppdaget jeg også andre sammenhenger mellom ulike temaer, eksempelvis ble det fremtredende hvordan undertemaet «*involvering*» fremstod som et verktøy for «*skreddersøm*», snarere enn et avgrenset suksesskriteriet. I tillegg ble undertemaet «*involvering*» videre inndelt i «operasjonell involvering» og «mangfoldig involvering» da det ble tydelig at datamaterialet skilte mellom hvem som skulle involveres. Ved ferdigstilt analyse endte jeg med to hovedtemaer som representerte hva de som lykkes med endringsarbeid gjør. I dette arbeidet ble det hensiktsmessig å vurdere hvorvidt temaene skulle stå alene eller inneholde undertemaer. Som følge av mitt nyanserte og fyldige datamateriale, anså jeg det som nødvendig å inkludere undertema for å fremstille analysens resultater på formålstjenlig vis. Navn på undertemaer ble derfor gitt mer beskrivende navn. Eksempelvis ble det opprinnelige navnet «kartlegging» byttet ut med «*skreddersøm gjennom kartlegging*» da årsak-virkning ble tydeligere i denne fase.

Braun og Clarke (2006) skisserer tematisk analyse som en aktiv produksjon av kunnskap dannet av forskeren, ettersom temaer ikke oppdages, men snarere er mønstre forskeren identifiserer gjennom egne linser. Min tematiske analyse var dermed påvirket av egne erfaringer og teoretisk posisjonering. I den sammenheng er etiske betraktninger ofte komplekse og sammensatte, samt at forskerrefleksivitet er en vesentlig del av prosessen (Braun & Clarke, 2022). Mine egne etiske vurderinger og refleksivitet vil derfor diskuteres i det påfølgende avsnittet.

Etiske betraktninger

I denne studien var det aktuelt å melde prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Skjema med godkjenning fra NSD er vedlagt (se vedlegg B) og prosjektet ble godkjent først 12.11.2021, og igjen 26.11.2021 da formatet på intervjuguiden ble endret til for å skape bedre flyt. Vedrørende etiske hensyn ved kvalitativ forskning er aspekter som frivillig deltakelse, konfidensialitet og informert samtykke i tråd med Tjora (2017), vektlagt i denne studien. For å sikre informert samtykke fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuene (se vedlegg C). Informasjonsskrivet inneholdt bakgrunn og hensikt med studien, prosjektets ansvarlige, hva deltakelse innebærer, samt presisering av frivillig deltakelse. Videre ble informasjon knyttet til konfidensialitet og personvern utdypet, samt informantenes rettigheter i prosjektet. Her fikk også studiens deltakere informasjon om at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet uten fare for konsekvenser. Informasjon om deltakelse ble også gitt i forkant av

intervjuene, hvor informantene fikk mulighet til å stille spørsmål om deltakelse. Dette ble gjort for å ytterligere sikre informert samtykke til deltakelse. Informasjonsskrivet ble henholdsvis utarbeidet etter NSD sin mal. I tråd med GDPR fikk informantene videre informasjon om at ved ønske om å trekke tilbake samtykke eller ved spørsmål om prosjektet i etterkant av intervjuet, kunne de kontakte meg gjennom min kontaktinformasjon. Informasjon om anonymisering ble også delt med intervjuobjektene.

For at informantene skulle forbli anonyme, ble det tatt hensyn til identiteten til hver enkelt informant. Kjennetegn som kjønn, alder, stillingsbeskrivelser, geografiske lokasjoner og dialekter er derfor ikke inkludert i denne studien. I den sammenheng refereres informantene til som «informant 1», «informant 2» osv. Vedrørende behandling, transkribering og oppbevaring av lydfiler, er dette utført på enheter tilknyttet NTNU. Transkripsjonsdata er således kodet og analysert i NVivo. Følgelig ble lydopptakene slettet etter transkriberingen var utført.

Transkriberte intervjuer vil i den sammenheng slettes etter innlevert masteroppgave 02.05.2021.

Kvalitet i forskningsprosjektet

Innenfor kvalitativ forskning benyttes ofte pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitet (Tjora, 2017). Disse konseptene har herunder vært en pekepinn på kvaliteten ved dette forskningsprosjektet. Konseptet pålitelighet omhandler i hvilken grad det foreligger en tydelig sammenheng mellom empiri, analyse og resultater som ikke er styrt av personlige faktorer, med mindre det er redegjort for (Tjora, 2017). For å øke denne studiens pålitelighet ble forskerens subjektivitet gjort rede for i (beskrivelsen av forskeren). Videre vektlegger konseptet gyldighet i kvalitativ forskning, betydningen av samsvar mellom utforming av studiet og resultater (Tjora, 2017). Det vil si hvorvidt resultatene er kongruent med problemstillingen. Gyldighet i dette forskningsprosjektet understrekes i (analyse- og diskusjonsdel) hvor sammenheng mellom problemstilling og resultater belyses gjennom bruk av sitater fra datamaterialet, samt at forskningsspørsmålet har basis i tidligere relevant forskning, i tråd med Tjora (2017). Generaliserbarhet omhandler hvorvidt forskningen er relevant utover de konkrete tilfellene som undersøkes (Tjora, 2017). Det er her nødvendig å presisere at formålet med denne studien ikke er å oppnå generaliserbarhet. Denne studien belyser informantenes forståelse og innsikt knyttet til endringsarbeid. Videre har transparens og refleksivitet vært viktige elementer i formidlingen av forskningsarbeidet hvor det redegjøres for studiens metodiske valg. I resultat- og diskusjonsdelen fremkommer bruken av sitater for å skape åpenhet

og komme nærmere datamaterialet. Egen forforståelse og forutinntattheter er i tillegg tydeliggjort og reflektert over for å øke transparens og refleksivitet. Avslutningsvis er forholdet mellom forsker og informant også redegjort for, for å øke studiens transparens.

Resultater

I dette kapittelet vil de mest sentrale og fremtredende resultatene generert av den tematiske analysen presenteres. Med utgangspunkt i studiens problemstilling; «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid*» vil kapittelet presentere en sammenstilling av det analyserte datamaterialet. Basert på informantenes beskrivelser har jeg kommet frem til følgende to hovedtemaer; (1) skreddersøm og (2) frembringe eierskap. Hovedtemaene skisserer henholdsvis ulike forhold knyttet til vellykket endringsarbeid. Ytterligere nyanser i hovedtemaet skisseres i tilhørende undertemaer og vil presenteres enkeltvis. Se tabell 2 for en oversikt over hovedtemaer og tilhørende undertemaer. Temaene vil videre både være konstruert på bakgrunn av det som er fremtredende i datamaterialet, samtidig vil enestående tematikk belyses. Tendensene i materialet preges av å være gjensidig avhengige, med høy grad av påvirkning. Studiens temaer vil derav være noe overlappende. De respektive resultatene vil bli sett i sammenheng med litteraturen presentert i det teoretisk rammeverk i påfølgende diskusjonskapittel.

Tabell 2

Oversikt over studiens temaer og undertemaer.

Hovedtemaer	Undertemaer
Skreddersøm	Skreddersydd endringsarbeid Skreddersøm gjennom kartlegging
Frembringe eierskap	Involvering Forankre endringsarbeid

Skreddersøm

Basert på informantenes erfaringer fremstår «*skreddersøm*» som en av analysens hovedtema. Temaet er følgelig forankret i informantenes beskrivelser av hvordan vellykkede endringsprosesser fordrer en skreddersydd og tilpasset tilnærming. Materialet tyder på at skreddersøm er nødvendig fordi enhver organisasjon, endringsprosess, arbeidsstokk og

utfordring skisseres som ulik, og krever derfor en vurdering av kontekstuelle faktorer. Analysen fremhever ulike konkretiseringer av skreddersøm, og påfølgende undertemaer vil derfor skissere følgende konseptualiseringer; «*skreddersydd endringsarbeid*» og «*skreddersøm gjennom kartlegging*».

Skreddersydd endringsarbeid

Undertemaet «*skreddersydd endringsarbeid*» er relatert til informantenes beskrivelser av hvordan vellykkede endringsprosesser fordrer tilpasset endringsarbeid. Studiens informanter belyser hvordan arbeidslivets høye endringstakt medfører at ytre omstendigheter som det grønne skiftet, digitalisering, markedsendringer, politiske endringer og globalisering medfører store endringsprosesser innad i organisasjoner. For å få til en vellykket endringsprosess fremsetter informantene at innholdet i endringene, tiltakene og løsningen må være relevant for de utfordringer som bedriftene står overfor. Dermed er endringene som informantene beskriver, illustrasjoner på de utfordringene bedriftene står overfor, og skreddersøm blir sentralt for å lykkes med påfølgende endringsinitiativ. Følgende sitat illustrerer denne oppfattelsen:

Informant 6 «Jeg tror det er avhengig av igjen, hva slags type endring det er. Hvor mange påvirker det, er det noen som kommer til å mista jobben som følge av endringen, så vil det også sette standard sånn juridisk for hvordan, og hvilken rekkefølge ting må gjøres i. Så jeg tenker at det er veldig kontekstbasert og i forhold til erfaring.»

Dette utsagnet belyser hvordan en sentral tendens i datamaterialet hvor store deler av endringsarbeid er avhengig av type endringsprosjekt. Hvorav ulike typer endringsprosesser fremstilles og krever ulik tilnærming. Videre fremsetter analysen hvordan tilnærmingen til endringsprosesser ikke nødvendigvis utføres på et felles vis, men at endringsarbeid heller praktiseres ulikt, betinget av kunden og endringsprosessen. Dette belyses spesielt av de informantene som er konsulenter, hvorpå skreddersøm og tilpasning vektlegges. Videre er informantene samstemte i sin vurdering om at det ikke finnes en oppskrift på endring, men heller noen fellesnevnerer som ofte er viktige for å lykkes med endringsarbeid. Det vil si at utøvelse av endringsarbeid utføres ulikt, da det er avhengig hva slags endring som skal skje, hvor endringen skal finne sted, hvem som skal gjennomføre endringen og størrelsen på endringen. Et viktig funn i denne analysen er derfor at det sjeldent er en statisk fasit på hva som er best. Utsagnet belyser

videre tendensen flere informanter beskriver, det finnes ikke en kokebok-oppskrift for endringsarbeid. Denne sentrale tendensen skisseres i påfølgende sitat:

Informant 3 «På hvilken måte vil jo være avhengig av den enkelte endringen, egentlig.»

Flere av informantene beskriver i den sammenheng om at tilnærmingen til endringsprosesser ikke kun er avhengig av endringens natur, men også at ulike selskaper betinger forskjellige rammeverk og herunder tilnæringsmetodikk. Det vil si at en kan gjennomføre det samme prosjektet med to personer, og få helt ulikt resultat. Dette antyder at kulturen spiller en avgjørende rolle. Analysen antyder med andre ord at konsepter som fungerer i en organisasjon, ikke nødvendigvis vil fungere i en annen tilsvarende organisasjon. En informant underbygger dette med følgende utsagn:

Informant 1 «De konseptene som vi lagde der, de er ikke nødvendigvis kopierbare til alle selskaper, men jeg tror man kunne sett på ulike fasetter for å skape den tryggheten»

Sitatet ovenfor illustrerer et sentralt funn i analysen, endringsarbeid krever en viss fleksibilitet for å møte organisasjoners unike kompleksitet. Imidlertid enes informantene om at det foreligger fellesnevnerne som kan bidra til å øke sannsynligheten for å oppnå vellykket endring, resten bør likevel tilpasses den enkelte organisasjon. Samtlige av informantene fremmer at en skreddersydd tilnærming er nødvendig for å imøtekomme organisasjonens behov. Følgende sitat underbygger denne innstillingen:

Informant 6 «Så er det jo individuelt fra konsulent til konsulent eller partner til partner ofte, på hvordan man løser ting. Noen hos oss er jo veldig opptatt av forskning og trekker veldig på forskningsbaserte rammeverk, andre har så mye kunnskap om kunden og historikken til kunden at man bare kan sette seg ned og designe et opplegg som er en sånn perfekt match i forhold til akkurat der de er. Det er det vi strekker oss mot, og kunne tilby de den skreddersømmen ute hos kunder»

Informanten beskriver her et skille i hvordan endringsarbeid utføres i praksis. Hvorav det innad i samme organisasjon benyttes ulik endringstilnærming. Det fremkommer videre i datamaterialet at informantene benytter en form for teoretisk konseptualisering av endring, i møte med endringsprosesser. Informantens enes i den sammenheng om at etablerte endringsteorier og rammeverk er for statiske og lineære sammenlignet med samfunnets høye endringstakt. Videre antyder utvalget at det i dag foregår mer kontinuerlig endring i organisasjoner som ikke lenger går fra A til B, slik det gjorde da modellene ble laget. Flere av informantene hevder likevel at de benytter seg av visse aspekter ved eksempelvis Kotters åtte stegs modell for endringer. Hvorav det i datamaterialet er relativt bred enighet om at noen av elementene til Kotter fremdeles er relevante. Herunder aspekter som visjon, organisasjon og kommunikasjon. Tendens i datamaterialet skisserer hvordan Kotters faser og trinn kan være veiledende, men at endring ikke foregår trinn for trinn slik han beskriver. Informantene hevder at konteksten er mer kompleks og i endring nå, og modellen må derfor suppleres med annen forskning for å være relevant. I den sammenheng ser det ut til at flere benytter ulike momenter fra deriblant Kotter, men at de isteden setter sammen sitt eget puslespill for endring. Få benytter seg altså utelukkende av et rammeverk, istedenfor settes rammeverkene sammen etter behov. En av informantene illustrerte denne tilpasningen slik:

Informant 4 «Så det å ha en struktur eller en modell det er kjempeviktig. Men jeg kan ikke låse meg til en modell, for da prøver jeg å tilpasse omgivelsene til modellen. Det funker ikke bra, jeg må ha mange mulige alternativer også må jeg tilpasse modellene til virkeligheten. Hvordan skal vi forstå virkeligheten nå, og den er ofte unik. Det er masse felles, men det er ofte mye unikt likevel. Forskjellig personer og roller og rammebetingelser, det er sammensatt.»

Skreddersøm gjennom kartlegging

For å kunne tilpasse og skreddersy endringen til ulike organisasjoner, enes samtlige av informantene om betydningen av kartlegging, innsikt og analyse. Nyttens av å ha en systematisk og undersøkende tilnærming til endringsprosesser, kommer godt frem i intervjuene. Hvorav innsikten som tilegnes gjennom kartleggingsarbeid illustreres som avgjørende for hvorvidt endringsprosessen lykkes. Informantene illustrerer at en skreddersydd tilnærming baseres på

innsikts- og kartleggingsarbeidet. Denne fasen fremstilles som vesentlig for å danne en ide av hva status er i dag, hvor skoen trykker, hva som ikke fungerer, hvordan det kan forbedres og hva man ønsker å oppnå. Denne tendens belyses i følgende sitat:

Informant 5 «Det å ha en strukturert og analytisk tilnærming til endringsarbeid, jobbe litt systematisk med å kartlegge, spesielt hvis det er en veldig stor og kompleks organisasjon eller prosess. Det og virkelig kartlegge interessentene, hvem er de viktigste målgruppene? Readiness og impact analyser for å identifisere hvor det er mest motstand? Hvem er det som blir mest påvirket av denne endringen og gjøre det kontinuerlig gjennom hele prosessen også designe, istedenfor å ha en sånn generisk plan – at du heller designer hva du skal gjøre basert på de funnene fra analysen da. Og du tilpasser og gjør litt ulike typer intervensjoner for ulike målgrupper. Og ulike avdelinger og geografier, litt sånn avhengig av organisasjonen.»

Sitatet ovenfor belyser hvordan kartlegging benyttes for å ytterligere skreddersy endringsarbeidet tilpasset organisasjonen og vesentlige forhold som endres underveis i endringsprosessen. Flere av studiens informanter støtter opp under anvendelse av slike innsiktsanalyser og kartlegging både før, underveis og etter et endringsprosjekt.

Informant 5 «Kartlegge hvem er det som blir mest påvirket av denne endringen og gjøre det kontinuerlig gjennom hele prosessen også designe, istedenfor å ha en sånn generisk plan – at du heller designer hva du skal gjøre basert på de funnene fra analysen da. Og du tilpasser og gjør litt ulike typer intervensjoner for ulike målgrupper. Og ulike avdelinger og geografier, litt sånn avhengig av organisasjonen.»

Sitatet belyser hvordan kartlegging og innsiktsarbeid kan bidra til å tilpasse hvilke intervensjoner, metoder og tilnærminger som organisasjoner og målgrupper vil ha best nytte av. Informantene begrunner dette med at funnene benyttes for å skreddersy og designe et tilpasset opplegg, fremfor en typisk generisk plan. En slik tilnærming fremmes av samtlige av informantene, fordi alle organisasjonskulturer er heterogene og organisasjonens modenhet for endring kan endres underveis. Videre følger en beskrivelse av endringsarbeidet:

Informant 6 «Som konsulent så går man ofte ut også gjør man en ganske god sånn research jobb for å finne ut hva er status i dag. En sånn type as-is analyse og ser da nøye på hva er det man opplever som pain points i dag. Også er det ofte snakk om å forbedre de tingene, så det neste blir å lage en sånn to-be. En fremtidsanalyse. Da ser vi akkurat på det forrige spørsmålet du stilte, hva er suksesskriteriene. At vi tegner opp det, hvordan er fremtidsvisjonen, hvor er det vi skal ende her, hva er det vi skal se på. Det vi ønsker å oppnå. Også tenker vi ofte på hva er det som skal drive endringen, at man har definert den godt nok. Det blir viktig.»

Slik sitatet ovenfor illustrerer, forankres endringsarbeid i innsiktsanalyser og systematisk kartlegging. Øvrige sitat illustrer hvordan kartleggingsarbeidet bidrar til skreddersydde endringsprosesser, ved å kartlegge forhold i samspill med organisasjonens medarbeidere. Sitatet belyser på den måten hvordan innsiktfasen og kartleggingsarbeid benyttes for å involvere medarbeidere og interessenter. Det er også verdt å nevne at flere av informantene trekker frem kartlegging gjennom innsikt og analyser som et ideal, hvor det i praksis ikke alltid er mulig å få til. Informant 3 belyser denne tendensen slik:

Informant 3 «Gjerne spørreundersøkelser da på store medarbeidergrupper. så intervjuer vi jo hvert fall ledelsen som et minimum kanskje tillitsvalgte, noen nøkkelmedarbeidere ja ja i tillegg. så ideelt sett så er det sånn vi gjør det da for å si det sånn, sånn vi helst vil gjøre det og noen ganger så blir det det det ene eller det andre eller forkorta men det er sånn prosessen er da»

Dette utsagnet illustrerer hvordan kartleggingsarbeid utføres gjennom spørreundersøkelser av medarbeidere og intervjuer rettet mot et mindre antall av arbeidsstokken. Sitatet belyser videre hvordan kartleggingsarbeid i praksis er varierende, hvorav ulike verktøy benyttes.

Informant 3 «Når vi går inn og skal hjelpe støtte med endringsprosesser så bruker vi alltid innsiktanalyser først, da kartlegger vi altså det én ting er at vi kartlegger selve

problemet men vi kartlegger ofte endringskapasiteten. Vi kartlegger hva endringskapasitet til medarbeidere er og hva endringskapasiteten til lederne er.»

Dette sitatet belyser også nettopp hvorfor informantene benytter kartlegging i sitt endringsarbeid. Studiens informanter fremhever nemlig at organisasjoner er ulike og ulike forhold må derfor kartlegges for å få innsikt i det kulturelle, kontekstuelle og situasjonelle. Studiens informanter fremhever kartlegging av følgende forhold; endringskapasitet, endringsvillighet, motstand, organisatorisk innflytelse og kulturdiagnoser. En informant beskriver denne tendensen slik:

Informant 7 «Det å få på plass, gjøre en kulturdiagnose for å se om man er endringsvillig eller ikke, det tror jeg er viktig. Det betyr at vi må jobbe grundig med kulturen i organisasjonen, og det må man da gjøre i forkant. Ha gjort et godt stykke arbeid, vite hva slags type kulturer har vi, vi har vell en eller annen overordnet kultur, men helt sikkert flere delkulturer som kan være fagorientert, yrkesorientert, teknologiorientert, eller produksjonsorientert og de vil alle sammen tenke litt annerledes om kultur og hvordan man gjør ting. Fordi de har ulike historier, verdier, de tror på ulike ting. Det er forskjell på selgere og revisorer. Og det er forskjell på å være konsumentprodusent og IT utvikling, det å produsere plager til de som driver med snørydding. Så det å få tak i dette for ting vil da bli annerledes. Det må gjøres.»

Sitatet belyser hvordan organisasjoner og særlig det kulturelle spiller en avgjørende rolle i endringsarbeidet. Kjernen i informantenes beskrivelser er imidlertid relativt entydig, de vektlegger det å «få tak i» det som er spesielt og unikt ved den enkelte organisasjon slik at endringen kan tilpasses deretter.

Frembringe eierskap

Fra informantenes beskrivelser fremstår hovedtemaet «eierskap» som en sentral faktor i det å lykkes med endringsarbeid. Dette kommer til uttrykk både direkte og indirekte gjennom datamaterialet. Temaet er dermed forankret i informantenes beskrivelser av hvordan involvering og forankring bidrar til å frembringe eierskap ved endringsarbeid. Materialet tyder på at årsaken til dette springer ut fra en kompetent og autonom arbeidsstokk, som ønsker både innflytelse og medbestemmelse over egen arbeidshverdag. Det forekom videre fra materialet at undertemaet

«involvering» utføres best gjennom samskaping. Basert på informantenes erfaringer, kan involvering ytterligere operasjoniseres i to inndelinger: 1) operasjonell involvering og 2) mangfoldig involvering.

Involvering

Gjennom informantenes samstemte beskrivelser av hva som er viktig for å lykkes med endringsarbeid, fremstilles involvering som en faktor det ofte ikke gjøres nok av, verken i starten eller underveis. Årsaken til at involvering trekkes frem som et suksesskriterie for vellykket endringsarbeid, er ut fra informantenes perspektiv begrunnet med at det fremkaller eierskap for endringen. Dette fører i sin tur med seg større grad av etterlevelse. Behovet for involvering er derfor tydelig. Samtlige informanter fremmer mangel på involvering som en velkjent årsak til at endring ofte ikke lykkes og derav hemmer endringsarbeid. Flere av informantene vektlegger at det i praksis ikke involveres i tilstrekkelig grad, verken i starten eller underveis i endringsprosessen. Hvorav tidlig og regelmessig involvering understrekes informantene. Dette kommer til uttrykk i følgende sitat:

Informant 4 «Når jeg jobber med endring, så helst involvere folk så tidlig som mulig så de skjønner hva som gjelder, for i dag er det så komplekst, du kan ikke fortelle folk hva det er, man kan fortelle folk rammebetingelsene, men de mer komplekse tingene må folk få lov til å finne ut av selv, du må være mye mer grundig med mye mer involvering enn du ellers ville hatt.»

I det øvrige sitatet belyses dagens utvikling der arbeidstakere krever større grad av involvering. Samtidig fremkommer behovet for at medarbeidere selv får eierskap til endringsprosessen, der det i større grad anses som gunstig å mobilisere innsikt, fremfor å passivt få beskjed om noe. Påtvungne endringer fremheves av informantene å være lite motiverende. Resultatet av en påtvunget endring, med manglende involvering, fremheves av informantene å gå utover motivasjon og etterlevelse av endringen. Samtidig legger det til rette for mer motstand. Videre beskriver flere informanter hvordan det å skape eierskap gjennom involvering kontinuerlig gjennom hele prosessen er avgjørende:

Informant 5 «Aller helst involvere de i hele prosessen, helt fra behovskartlegging og forståelse av hva som ikke fungerer idag – til design av nye løsninger og implementeringen. Så det er kanskje det viktigste suksesskriteriet».

Sitatet ovenfor skisserer også hvordan ansattes medvirkning er en avgjørende del i endringsprosessen. Samtidig fremhever noen av informantene at det å involvere alle i en endringsprosess både er kostbart, ressurs- og tidkrevende. Mangel på tid og lav prioritering av den menneskelige delen ved endring, er således noe som fremheves av samtlige informanter til at endring ofte ikke lykkes. Videre illustreres ulike tilnærminger til involvering:

Informant 5 «Man kan ha surveys hvor folk kan stemme frem ting, man kan ha workshops, eller pop-up workshops hvor du tar de som tilfeldigvis er på kontoret – at de er med på å lage dette. Det er mange ting man kan gjøre, eller man kan ha en tilnærming hvor de som har lyst til å bidra kan komme inn med forslag og innspill. Så det er mange måter.»

Det ovenstående sitatet illustrerer hvordan det er mange veier til målet, og det foreligger få fasitsvar vedrørende hvordan konkret gjennomføring av endringsarbeid skal foregå.

Datamaterialet viser videre et skille i hvem som bør involveres.

Operasjonell involvering. Med operasjonell involvering menes det at medarbeiderne tar del i utformingen av endringsprosjektet. Samtlige av informantene vektlegger det å involvere linja (sluttbrukerne av endringen) i utformingen av endringsprosessen, fordi de i størst grad påvirkes av endringen. Flere fremhever at involvering av denne gruppen ofte ikke gjøres i praksis, men er en sentral del av god involvering. Påfølgende sitat understreker verdien av å ta i bruk kompetanse fra det operasjonelle nivået i organisasjonen:

Informant 5: «Jeg tenker et av de viktigste er involvering, og det kan jo gjøres på veldig mange ulike måter og i ulik grad. Men jeg tenker at noe av det aller viktigste – er det og virkelig involvere, spesielt sluttbrukerne, men også lederne deres og de som faktisk skal jobbe på nye måter.»

Sitatet illustrer hvordan det ikke foreligger en entydig praksis rundt involvering blant informantene. Imidlertid er de samstemte om en sentral del av involvering er at sluttbrukerne tar del i endringsprosessen. Videre vektlegger informantene at involvering av det operasjonelle nivået er nødvendig for at endringen skal svare ut de reelle behovene i endringsarbeidet. Involveringen kan videre være å kartlegge hva som ikke fungerer så godt i dag, hva som skal til for å endres og hva ønsket resultat, ifølge informantene Dette illustreres i følgende sitat:

Informant 6 «Vi jobber med å svare ut de painpointene som ligger i en organisasjon, og hva vi tenker skal til for å endres også tegner vi opp et fremtidsbilde. Og det er jo gjerne i den grad vi kan involvere medarbeidere i det å tegne opp fremtidsbilde, så er det veldig positivt, for da er det lettere å gjøre endringen også.»

Mangfoldig involvering. I tillegg til å fremheve involvering av det operasjonelle nivået, tenderer informantene også å fremheve en mangfoldig involvering. Informantene begrunner dette med at endringsprosessen da er utført på bakgrunn av et felles behov i organisasjonen. Følgende sitat illustrerer denne tendensen:

Informant 6 «Ha folk med ulik kompetanse inn i workshops sånn at en person kanskje har effektiviserings- og automatiseringsbrillene på – å se sånn: dette kan vi gjøre mye enklere med den type teknologi, en annen person er leder, en medarbeider som skal sitte å bruke det systemet og har det perspektivet.»

Det øvrige sitatet demonstrerer verdien av involvering av ulike synspunkter. Ved å investere tid til dette tidlig i prosessen, fremhever en informant at man får en enklere og raskere implementering i den andre enden. Videre fremheves det at denne tidkrevende prosessen potensielt skaper en gruppe endringsagenter i en tidlig fase av endringen. Resultatet av slik involvering indikerer at endringen da er av bedre kvalitet og mer gjenkjennbar for de involverte partene. Dette perspektivet illustreres i følgende sitat:

Informant 3 «Et eksempel hvor IT konsulenter skulle implementere et system i xx, de var innleid i lang tid og klarte ikke innføre systemet. Så kom det en fyr som tenkte ut fra

smidig tankegang istedet. Han sa at alle som er involvert i tjenesten må være med på å endre systemet. Han fikk etablert et team fra ulike avdelinger som var med på å påvirke hvordan systemet skulle se ut. Det de tidligere IT konsulentene hadde brukt flere år på – det gjorde han på 2 måneder. Så ofte kan det å sette av ressurser til endringer være vanskelig, men utrolig mye mer effektivt.»

Betydningen av involvering av flere perspektiver understrekes i det øvrige sitatet. Videre belyser sitatet hvordan en gruppe med ulike representanter fra flere avdelinger gjøres ansvarlige for å bidra til at endringen oppfylles og er samsvarende med behovene i de ulike delene av organisasjon. En annen informant påpeker at dette bidrar til at «produktet» som kommer ut er mer gjenkjennelig for sluttbrukerne. Dette medfører igjen at endringen er enklere å implementere, noe som insinuerer at en slik fremgangsmåte medvirker til større eierskap av endringen, derav mer motivasjon og mindre motstand. Til tross for at involvering av alle ansatte, interessenter og parter er ønskelig, fremheves det av flere informanter at dette i praksis er utfordrende og tidkrevende å gjennomføre. Her benytter informanter navn som endringsagenter, rollemodeller, forbedringsagenter og ambassadører. De nevnte rollene har imidlertid den samme hensikten. Endringsagentene benyttes for å fremsnakke og skape begeistring, særlig knyttet til digitale systemer og prosesser (teknologi). Endringsagentene brukes med andre ord for å snakke høyt om endringen og drive med mentoring. Samtidig vektlegger informantene i utvalget at involveringen kan organiseres på et slikt vis at alle parter opplever at de er representert:

Informant 1 «Involver folk som har en viktig stemme og som kan fremsnakke det.»

Sitatet illustrer hvordan endringsagentene får en spesiell rolle som bidrar til å involvere flere enn kun de som tar del i endringsarbeidet. Det er også disse endringsagentene som til en viss grad er avgjørende for å følge opp endringsprosessen i etterkant av implementeringen.

Forankre endringsarbeidet

Undertemaet «*forankre endringsarbeidet*» representerer en gjennomgående tendens i datamaterialet hvordan informantene er sammenstilte i sin vektlegging av å skape en felles forståelse for endringen. Dette belyses av samtlige informanter som fremhever forankring av budskap som en av nøkkelfaktorene i en vellykket endringsprosess. Samtidig fremstilles det

hvordan dette i mange tilfeller ikke gjøres i stor nok grad, og hemmer endringsarbeidet. Det fremkommer i materialet at forankring er nødvendig for å skape eierskap til endringsprosessen. Analysen konkretiserte imidlertid det å frembringe eierskap som kjernen i det å lykkes med endringsarbeid. Basert på informantenes vurderinger har jeg kategorisert to ytterligere konseptualiseringer av forankring; 1) forankringsarbeid hos sluttbrukere, og 2) forankringsarbeid hos ledere.

Forankringsarbeid hos ledere. Forankringsarbeid hos ledere er den første av den todelte inndelingen av forankringsarbeidet. Informantene enes i den sammenheng om at forankring i ledergruppen er avgjørende for å lykkes med endringsarbeid. Basert på informantenes erfaringer fremkommer forankring som et fundamentalt aspekt for å sikre eierskap for endringen. Videre fremhevet enkelte informanter hvordan det å overlate endringen til eksterne konsulenter medførte at endringen ofte ikke lykkes. Dette kan indikere hvordan eierskap og involvering fra toppledelsen er et sentralt aspekt for vellykket endringsarbeid. Følgende sitat belyser denne tematikken:

Informant 3 «Det er utrolig viktig at ledelsen er påkoblet og skjønner hva vi holder på med og at vi har et veldig nært samarbeid med de som skal drifte det videre og de som skal lede det videre og de som skal sette av ressurser til det videre. Der vi feiler er der ledelsen melder seg ut og bare overleverer det til oss, for det skjer en del dessverre. For at ledelsen er så busy og så har de så mye å gjøre og så leier de inn konsulenter for å slippe å gjøre det selv, i stedet for å tenke at det er deres ansvar, men at de kan få kompetanse og støtte, så tenker dem at dem bare overlater ansvaret, i de tilfellene så feiler vi.»

Det overstående sitatet belyser viktigheten av forankringsarbeid utført av toppledelsen selv. Dette blir ytterligere tydelig da informanten som fortrinnsvis innehar en konsulentrolle, fremhever hvordan endringsarbeidet som skyves på eksterne konsulenter, sjeldent lykkes. Dette peker på verdien av å skape eierskap gjennom forankring. Videre fremsetter enkelte informanter behovet for å skape eierskap hos linjeledere og mellomledere for å sikre eierskap til endringsprosessen.

Forankringsarbeid hos sluttbrukere. Forankringsarbeid hos sluttbrukerne er den andre av den todelte inndelingen av forankringsarbeid. Forankringsarbeid hos sluttbrukerne gjenspeiles

i datamaterialet, hvor informantene er sammenstilte i sin vektlegging av å forankre hos sluttbrukerne. Det foreligger med andre ord en konsensus blant studiens deltakere om behovet for å skape en forståelse for hvorfor endringen skal gjennomføres. Verdien av å kommunisere «**hvorfor vi gjør dette**» legges spesielt vekt på av informantene. Videre fremsettes det hvordan både medarbeidere og ledere ofte fokuserer på «hvordan», hvorav kommunikasjon rettes mot de synlige tingene. Dette medfører følgelig at man ofte overstyrer det menneskelige aspektet ved endring, som i større grad påvirker de indre psykologiske aspektene ved mennesket. Følgende sitat fremstiller informantenes synspunkt:

Informant 3 «Det er utrolig viktig å kommunisere hvorfor. Man har en tendens til å ofte kommunisere de synlige tingene, mens man underkommunisere og underadresserer det som har med menneskelige behov, støtte, og det å forstå at det er vanskelig for folk.»

I sitatet over beskriver informanten hvordan det å svare ut de personlige og menneskelige behovene, er en sentral del av det å skape indre motivasjon hos medarbeiderne. En informant begrunner dette med at alle tenker på hva endringen har å si for dem personlig. Samtidig legges det ofte vekt på hva bedriften skal oppnå ved å gjennomføre endringen – øke omsetning, jobbe smartere osv. En informant poengterer at denne argumentasjonen ikke driver indre motivasjon. En annen informant påpeker at dette ikke treffer den enkeltes personlige endringsprosess. Å svare på disse behovene tidlig og på en god måte, kan således være avgjørende for å unngå og redusere endringsmotstand. En informant underbygger dette med følgende utsagn:

Informant 5 «De største motstandere jeg har møtt på, det aller beste har vært å møte de 1-1 og bare sitte å høre og lytte ut hva de er bekymret for, hva tenker de? Det er en form for kommunikasjon og dialog. Det er bare å ta tiden til å snakke med de 1-1 og forstå deres perspektiver. Som noen ganger er veldig viktige input til prosessen. Men i en workshop eller i et fellesmøte, så kanskje de er de som skriker høyest fordi de opplever kanskje ikke at de er hørt eller forstått eller at vi har forstått bekymringen deres.»

Informanten beskriver her hvor avgjørende det er å møte folk der de er. Det vil si å kommunisere hva endringen har å si for enkeltindividet. Samtidig kan det være en indikasjon på at

toveiskommunikasjon kan være gunstig for å ikke bare redusere motstand, men også forbedre en endringsprosess. Dette belyses i følgende sitat:

Informant 5 «Og det har jeg sett mange ganger, at bare et sånn møte – hvis du gjør det på riktig måte, kan ha utrolig fin effekt på de personene som tidligere var sterke motstandere, som plutselig kan bli ambassadører. Og det er jo kjempe gøy. Så man skal ikke undervurdere de personlige samtalene. Ikke bare den felles kommunikasjonen.»

Slik sitatet ovenfor belyser handler kommunikasjon ved endring om å treffe den enkelte medarbeider. Dette vil være utslagsgivende for hvordan endringen tas imot. Dette er noe samtlige av informantene i dette utvalget har lagt vekt på. Videre kan dette være en indikasjon på at arbeidstakere tenker på konsekvenser for egen arbeidstilværelse, som videre kan antyde at behovet for autonomi svekkes. Behovet for å skape en felles forståelse illustreres i det påfølgende sitatet:

Informant 5 «Også kanskje noe av det aller viktigste er at de forstår hvorfor, hvorfor gjør vi dette her – og det er det veldig mange som ikke lykkes så godt med. Er å forstå hele hvorfor, og fortelle det på en måte som skaper en felles forståelse for behovet. Men også litt sånn stolthet og lyst til å være med å bidra til dette her som vi skal skape.»

Det blir her ytterligere klart at denne forståelsen for endringen må resonneres hos den enkelte medarbeider som skal utføre endringen (sluttbrukerne). Ved å fortelle hvorfor, skapes en forståelse for endringsprosessen og hvilken betydning endringsprosessen vil ha for den enkelte. Hensikten med dette er å medføre eierskap og bidra til endringsvillighet blant medarbeiderne.

Diskusjon

Forskning har pekt på at av de mange endringsprosessene som igangsettes i dag, er det kun et fåtall som lykkes (Burnes, 2011; Oakland & Tanner, 2007b). Dersom norske organisasjoner i dag skal kunne navigere i et dynamisk endringslandskap og møte fremtidens krav, er det avgjørende med gode endringsprosesser. Gjennom problemstillingen; «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*» har denne oppgaven søkt å utforske hva endringspraktikere kjennetegner som vellykket endringsarbeid, og dermed bidra til å generere kunnskap om hvordan man kan lykkes med endringsprosesser.

Oppsummering av studiens resultater

Den refleksive tematiske analysen identifiserte to hovedtemaer som representerer ulike forhold informantene opplevde som utslagsgivende i forbindelse med endringsarbeid. Temaene reflekterer hvilke suksessfaktorer som kan bidra til å forklare vellykket endringsarbeid, og hvordan de samme suksessfaktorene også opptrer som barrierer for vellykket endringsarbeid. Med utgangspunkt i problemstillingen «*Hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*», ble følgende tema identifisert; (1) skreddersøm og (2) frembringe eierskap. En oppsummering av studiens hovedtemaer og tilhørende undertemaer vil videre presenteres.

Skreddersøm

Analysen viser informantenes vurdering av hvordan endringsarbeid må tilpasses organisasjonen, individene og kontekstuelle forhold for å lykkes med endringsprosesser. I undertemaet «*skreddersydd endringsarbeid*» indikerer analysen at arbeidslivets økte endringstakt medfører et behov for mindre lineære rammeverk. Flere av informantene vektla at de i praksis ofte benytter elementer fra ulike rammeverk etter behov, med begrunnelsen «det finnes ikke en statisk oppskrift på endringsprosesser». Videre beskriver informantene hvordan rammebetingelsene ved endringsprosesser er unike og må tilpasses hvert enkelt tilfelle. I det andre undertemaet «*skreddersøm gjennom kartlegging*», viser resultatene at informantene benytter kartlegging og innsiktsanalyser for å ha en analytisk og systematisk tilnærming til endringsprosesser. Herunder vektlegges kartlegging for å fange kontekstuelle aspekter ved organisasjonen. På denne måten tilpasser altså informantene endringsarbeid til den konkrete endringsprosessen, for å lykkes med endringsprosesser. Resultatene indikerer videre at informantene har erfart at «*kontinuerlig tilpasning av endringsarbeid*» er nødvendig for å holde tritt med et dynamisk og raskt skiftende konkurransepreget marked. Her belyses behovet for å

være fleksibel i endringsarbeid, der kontinuerlig kartlegging anvendes for å justere og møte organisasjonen der de er. Slik fremkommer skreddersøm også i dette undertemaet.

Frembringe eierskap

Det andre hovedtemaet «*frembringe eierskap*» baseres på analysens resultater hvor de to undertemaene «*involvering*» og «*forankre endringsarbeidet*», frembringer eierskap for å lykkes med endringsprosesser. Undertemaet «*involvering*» skisserer informantenes beskrivelser av behovet for involvering for å lykkes med endringsprosesser. For at involveringen skal utvikle gode, skreddersydde løsninger og dermed skape et mer gjenkjennelig produkt, argumenteres det for involvering fortrinnsvis gjennom det operasjonelle nivået, de som står nærmest endringsutfordringen. Samtidig fremmes involvering av ulike perspektiver og interessenter. Undertemaet «*involvering*» konkretiseres derfor i en todeling; (1) operasjonell involvering og (2) mangfoldig involvering.

Undertemaet «*forankre endringsarbeidet*» beskriver informantenes opplevelser av det å skape en felles forståelse for endringsprosessen. Forankringsarbeid synes videre å være utslagsgivende for hvorvidt endringsarbeidet lykkes. Studiens analyse viser en todeling; (1) forankringsarbeid hos ledere og (2) forankringsarbeid hos sluttbrukere, hvorav sluttbrukere referer til de som står nærmest endringen. Den dikotome inndelingen fremsetter følgelig et behov for å skape eierskap til endringen på tvers av de hierarkiske strukturene i organisasjonen.

Kontekstbasert tilnærming til organisatorisk endring

Studiens resultater viser at en kontekstuell og skreddersydd tilnærming til endring er en avgjørende faktor for å lykkes med endringsprosesser. Det argumenteres for at det å ta høyde for kontekstuelle faktorer er avgjørende for å få et produkt nært endringsbehovet og derav lykkes med endringen. Søken etter hvorfor endringsinitiativer sjeldent lykkes, fordrer at det finnes «en god måte» å håndtere endring (Burnes, 2011). Slik Burnes (2011) fremsetter, vil en slik tilnærming til endringsprosesser forutsette at alle organisasjoner, endringer og kontekster er like. Resultatene fra denne studien vil imidlertid antyde at endringsarbeid varierer i møte med ulike endringsprosesser og organisasjoner. Det presiseres av studiens informanter at det ikke finnes en oppskriftsbasert løsning til problemet, slik endringsteoriene gjerne illustrerer. Snarere antyder studiens analyse at endringsprosessers er heterogene av natur og behøver derfor en skreddersydd tilnærming for å lykkes. Denne oppfatningen underbygger Al-Haddad & Kotnour (2015) sine

argumenter for at en enkel endringsmodell ikke egner seg for alle endringssituasjoner, ettersom både endring og endringens kontekst varierer fra en organisasjon til en annen.

Gjennom studiens analyse ble det tydelig at endringspraktikere bruker mye tid på å nøste opp i, og få en god forståelse for kontekstuelle faktorer gjennom kartlegging og innsiktsarbeid. Dette perspektivet samsvarer med slik Al-Haddad & Kotnour (2015) understreker viktigheten av å tilnærme endringsarbeid på strukturert og systematisk vis, for å oppnå ønsket resultat. Med en strukturert og systematisk tilnærming legges det her vekt på at det er avgjørende for endringsprosessens utfall, at endringsmodellen praktikere benytter er godt tilpasset den organisatoriske endringstypen. Denne holdningen fremholdes også av Errida og Lotfi (2021), som understreker at den mest hensiktsmessige endringsmodellen, er avhengig av organisasjoners unike kjennetegn. Imidlertid er dette synet på endring lite fremtredende i forskningen hvor det i stor grad selges «oppskrifter på endring» (Klev & Levin, 2009). Den kontekstuelle tilnærmingen er altså mindre fremtredende i forskningen, og det kan synes å foreligge et gap mellom endringspraksis og forskningspraksis når det gjelder betydningen av kontekst i endringsarbeid. Basert på funnene i denne studien kan det være flere årsaker til å møte endringsprosesser med skreddersydde rammeverk; konvensjonelle rammeverk er mangelfulle, organisasjoners kompleksitet medfører et behov for reviderte rammeverk, og arbeidslivets høye endringstakt krever en mindre lineær og statisk tilnærming til endring.

Er en normativ endringstilnærming tilstrekkelig?

Analysen viste videre hvordan endringsprosesser i praksis sjeldent lykkes ved å følge normative oppskrifter. Konvensjonelle teoretiske endringsmodeller som Kotter (2007) fremholder likevel en åttestegsmodell kjennetegnet av en sekvens lineære trinn (Hughes, 2016). Sett i lys av studiens resultater kan det tradisjonelle rammeverket se ut til å være i direkte kontrast til et nyere og mer dynamisk syn på organisatorisk endring, der endring betraktes som ikke-lineært, situasjonsbetinget og komplekst (Dumas & Beinecke, 2018). Kotters (2007) rammeverk er dessuten basert på et ekvilibriums prinsipp, der endring betraktes som konkrete og definerte hendelser, med bestemte start- og sluttidspunkt. I et arbeidsliv hvor endringsprosesser er normen fremfor unntaket (Meyer & Stensaker, 2006), er det ikke overraskende at informantene antyder at rammeverkene er ufullstendige for å imøtekomme samfunnets høye endringspress. Kotters endringsmodell (2007) er derfor et fremtredende eksempel på hvordan et utvalg endringsmodeller ble utviklet for flere tiår siden og anvendes i flere år uten fornyelse,

utvikling eller integrering av nyere kunnskap (Karp, 2014). Det kan derfor se ut som at Kotters endringsmodell ikke har endret seg for å gjenspeile skiftende tider. Dette antydes ytterligere i analysen, hvor informantene forteller at de kun benytter et begrenset antall elementer fra åttestegsmodellen, for så å supplere med annen forskning. En slik tilnærming er samsvarende med funn fra Appelbaum og kollegaer (2012) som fant støtte for de fleste av Kotter sine steg, det finnes derimot få formelle studier på endringsmodellen som helhet.

En annen årsak til spriket mellom konvensjonelle modeller og endringsarbeid i praksis, kan skyldes at Kotter (2007) er basert på forskning utført på store konserner. En annen forklaring kan være at endringsteoretisk utvikling ofte har angloamerikansk opprinnelse. I skjæringspunktet mellom angloamerikansk teoriutvikling og norske virksomheters praksis og virkelighet, kan det stilles spørsmålsteget ved hvorvidt det organisatoriske endringsfagfeltet har direkte overføringsverdi. Det er mye som tyder på at demokratiske organisasjonsstrukturer som fordrer, stimulerer og tilrettelegger for et arbeidsliv preget av innflytelse, medbestemmelse og likeverd i Norge (Karp, 2014), kan gi heterogen organisasjonspraksis- og virkelighet.

Fostrer kartlegging skreddersøm?

Behovet for kontekstualitet gjennom skreddersøm blir ytterligere forsterket i undertemaet «*skreddersøm gjennom kartlegging*». I analysen blir informantenes beskrivelser av skreddersydd endringsarbeid fremtredende, fortrinnsvis gjennom deres bruk av kartlegging og innsiktsanalyser for å systematisk undersøke organisasjonen. Dette samsvarer med funn fra Stouten og kollegaer (2018) som i en gjennomgang av endringslitteraturen fremsetter bruk av kartlegging for å sikre god kontekstuell- og organisasjonsforståelse og dermed unngå å basere endringsarbeid på en svak forståelse av organisasjonens utfordringer. I tillegg fremheves verdien av kartlegging gjennom ulike kilder (ledere, ansatte og kunder) slik at ikke et perspektiv blir dominerende. Dette er i tråd med denne studiens resultater, hvorav både operasjonell og mangfoldig involvering fremheves for å lykkes med endringsarbeid.

Innhenting av innsikt om organisasjonen, dens funksjon, behovet for endring og andre eksisterende forhold, ignoreres fullstendig av Kotter (2007) (Stouten et al., 2018). I kontrast til informantenes kartleggingsfase ligger fokuset til Kotters (2007) på å skape en kriseforståelse, der endringen påtvinges «top-down». Kotters modell fronter med andre ord en dramatisk fremstilling av situasjonen for å skape endringsforståelse, fremfor å benytte innsiktsarbeid for å etablere en forståelse for organisasjonens og dens tilhørende kontekst. Femfasemodellen (Nielsen et al.,

2010) fremholder derimot verdien av å skreddersy endringen til organisasjonens kontekst og individer, gjennom kartlegging og behovsanalyser (Nielsen & Noblet, 2018). Med andre ord benyttes kartlegging for å sikre en kontekstspesifikk forståelse av prosessen, som argumenteres av Christensen og kollegaer (2021) for å ikke være one-size-fits-all. En tilnærming som i større grad samsvarer med studiens resultater.

Femfasemodellen fremhever også en ytterligere skreddersøm av spørreskjemaer og verktøy (Nielsen et al., 2014). Dette begrunnes med at en standardisert kartleggingstilnærming innebærer en normativ tolkning av resultatene, som ikke nødvendigvis identifiserer behovet for intervensjonen, og dermed går på bekostning av den organisatoriske konteksten. Skreddersydde spørreundersøkelser er videre funnet å fange opp utfordringer som tidligere er blitt oversett, samtidig som det forenkler utviklingen av spesifiserte tiltak (Nielsen et al., 2014). I tillegg er en skreddersydd tilnærming, inkludert skreddersydde spørreundersøkelser forbundet med å gi ansatte muligheten til å ta en aktiv rolle i å utvikle kartleggingsverktøy og dermed sikre ytterligere eierskap (Nielsen et al., 2013). Dette fordi de fanger opp faktorer som er relevante for den spesifikke organisatoriske konteksten, samtidig som det frembringer eierskap blant ansatte. Dette er et funn denne studien argumenterer for som viktig for å lykkes med endringsprosesser. Funnene i denne studien kan derfor til dels forstås i lys av femfasemodellen (Nielsen et al., 2010), med noen unntak. Fortrinnsvis fremhever studiens informanter at kartleggingsmetoder bør benyttes for å skreddersy endringsarbeid til endringsprosesser, ikke nødvendigvis skreddersøm av selve kartleggingsmetodikken. For det andre fremheves en diversifisert bruk av analyseverktøy i endringspraksis, som argumenteres for å medføre at endringsarbeid ofte rettes mot feil interessent. Dette kan antyde at det ikke er tilstrekkelig å benytte innsiktsanalyser og kartlegging, men at grundige vurderinger knyttet til hvilke kartleggingsmetoder som bør benyttes, er hensiktsmessig. Spesielt gjelder dette en vurdering knyttet til hvem innsikten bør rettes mot, slik at man oppnår en større forståelse for den enkelte målgruppen.

Det er imidlertid verdt å nevne at funnene til Nielsen og kollegaer (2014) er betinget av en «sensemaking-prosess», der ansatte og ledere i felleskap diskuterte og tolket resultatene for å utvikle intervensjonstiltak. Skreddersydd kartleggingsverktøy ble oppfattet å fungere fordi det fanget opp deltakernes vurdering av egen kontekst, slik at de i større grad kunne forstå eget arbeidsmiljø. Med det sagt, er Nielsen og kollegaer (2014) sin studies utført på intervensjoner rettet mot økt helse og trivsel blant ansatte. Dette medfører metodiske forskjeller som gjør

direkte sammenligninger utfordrende. I tillegg er studiene publisert i tidsskrifter som begrenser detaljnivået som kan gis om verktøyene og metodene, noe som gir begrenset mulighet for å kunne sammenligne de (Nielsen & Noblet, 2018). På den andre siden er femfasemodellen basert på et mer omfattende empirisk grunnlag, sammenlignet med Kotter (2007). Det er også verdt å nevne at femfasemodellen fortrinnsvis baseres på forskning i europeisk kontekst og derav baserer seg på en likere selskapsforståelse- og virkelighet.

Involvering – et verktøy for skreddersøm?

Med bakgrunn i hovedtemaet «*frembringe eierskap*» og undertemaet «*involvering*» vil jeg videre diskutere informantenes vurderinger av operasjonell og mangfoldig involvering i endringsprosessen. Å mobilisere innsikt prematurt i prosessen trekkes frem som hensiktsmessig for å utvikle løsninger tilpasset organisasjonens reelle endringsbehov, skape endringsagenter og fremfor alt, frembringe eierskap for endringsprosessen så tidlig som mulig (Meyer & Stensaker, 2006; Nielsen et al., 2013). Slik informantene skisserer, er involvering avgjørende for å lykkes med endringsprosesser. Dette fordi involvering skaper et produkt nært endringsbehovet, organisasjonen og arbeidsstokken. Det er dermed nærliggende å trekke paralleller til informantenes fremstilling av skreddersøm for å lykkes med endringsprosesser. Funnene fra studiens analyse kan derfor antyde at involvering benyttes som et verktøy for å skreddersy endringsprosesser.

Videre viser analysen at flere av informantene vektlegger involvering av sluttbrukere som en avgjørende faktor for å lykkes med endringsprosesser. Dette er konsistent med deler av endringslitteraturen, der det foreligger en viss enighet om at det er utfordrende å gjennomføre endringer hvis de som er mest berørt ikke er involvert (Armenakis et al., 1993). Litteraturen er imidlertid delt når det kommer til hvor mye involvering som er nødvendig, samt hvor mye av endringen som bør planlegges før de som påvirkes av endringen inviteres til å delta (Laine & Kuoppakangas, 2015). Studiens deltakere er imidlertid samstemte når det kommer til behovet for involvering av medarbeidere for å lykkes med endringsprosesser. Dette argumenteres for med utgangspunkt i at dagens arbeidstakere krever ytterligere autonomi, medbestemmelse og innflytelse over egen arbeidshverdag. I den sammenheng er det tenkelig at behovet for involvering har økt i takt med et høyt organisatorisk endringstempo, hvor tilstrekkelig involvering kan bidra til å opprettholde en viss kontroll over egen arbeidshverdag (Lewis & Russ, 2012). Et annet alternativ er at den sterke kulturen for medvirkning her til lands. Meyer og

Stensaker (2011) fremhever at det er utstrakt bruk av involvering av både ansatte og fagforeninger i Norge, hvorav normen er involvering av tillitsvalgte (Meyer & Stensaker, 2011). Studiens resultater fremsetter derimot verdien av ytterligere involvering både fra det operasjonelle nivået, men også involvering gjennom ulike perspektiver.

En kan videre sette spørsmålsteget ved om behovet for involvering eksisterer på tvers av landegrensene, eller hvorvidt behovet manifesterer seg ulikt i et individualistisk samfunn preget av demokratiske beslutningsprosesser, hvor arbeidstakere både har rett og plikt til medvirkning (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2). I den sammenheng er det verdt å nevne at eksempelvis det velkjente endringsrammeverket til Kotter (2007) baseres på forskning utført i en angloamerikansk setting, noe som også skinner gjennom i rammeverkets manglende vektlegging av involvering. Kotter (2007) sin endringsmodell skaper altså lite rom for tidlig involvering av ansatte. Dette kan i sin tur antyde at Kotters endringsmodell ikke sammenfaller spesielt godt med den nordiske organisasjonsmodellen, som har en sterk kultur for medvirkning og demokratiske prosesser (Levin, 2012). Kotters rammeverk er heller rettet mot en lineær involvering, hvor ansatte involveres underveis, fortrinnsvis mot slutten av endringsprosessen. En slik suksessiv involvering er motstridende til studiens resultater, hvor informantene vektla tidlig involvering av sluttbrukere som elementært for å lykkes med endringsprosesser.

Verdien av involvering for å frembringe eierskap er også fremtredende i femfasemodellen (Nielsen et al., 2010; Nielsen et al., 2013), hvor deltakernes kompetanse benyttes for å sikre intervensjonens tilpasning til organisasjonen og herunder konteksten. Modellen vektlegger imidlertid etablering av en representativ styringsgruppe, et aspekt som ikke vektlegges av studiens informanter direkte. Imidlertid er hensikten med styringsgruppen å inkludere ulike perspektiver i endringsprosessen, noe som kan hentyde til informantenes beskrivelser av inkludering av ulike organisasjonsperspektiver. Dette er kongruent med slik Stensaker og Meyer (2011) illustrerer at involvering fremmer meningsskaping i endringsprosessen. Ved at ansatte ikke bare deltar, men er ansvarlig for å utvikle løsninger, øker altså sannsynligheten for vellykket endring (Edwards et al., 2020). Slik involvering gjennom samskaping er en kostbar og ressurskrevende affære (Ashmos et al., 2002; Harrison & Freeman, 2004), som kan gå på bekostning av daglig drift (Meyer & Stensaker, 2006). Studier finner at kostnadene ved involvering, hentes inn senere ved en enkel og hyppig implementeringsprosess (Edwards et al., 2020). Det økonomiske perspektivet på endringsprosesser belyses generelt lite

av studiens informanter. Dette kan være grunnet at flertallet innehar en konsulentstilling, og derav har et mer utenforstående perspektiv og ikke er involvert i det økonomiske aspektet.

Forankre endringsarbeidet

Med bakgrunn i undertemaet «*forankre endringsarbeidet*» vil jeg videre diskutere behovet for å forankre endringsarbeidet både hos ledere og sluttbrukere. Endringspraktikere i dette utvalget legger vekt på å skape en felles forståelse for endringen for å lykkes med endringsprosesser. Forankringsarbeid konseptualiseres i samtlige endringsteorier, deriblant Kotter (2007) og femfasemodellen (Nielsen et al., 2010) I likhet med Kotter (2007), fant informantene i denne studien det nødvendig at ansatte har en forståelse av hvorfor endringen skal forekomme. Dersom man følger Kotter (2007), skal denne forståelsen skapes gjennom å skape en endringstrang basert på en dramatisk og skremmende fremstilling av endringsbehovet, ofte med negativt fortegn. Studiens analyse indikerte imidlertid et motstridende funn; en felles forståelse skapes ved å imøtekomme den enkelte medarbeiders behov og tanker. Forankring omhandler da fortrinnsvis forklaringer på hvordan endringen vil påvirke den enkelte medarbeider og hvorfor endringen skal foretas. I den sammenheng kritiseres Kotters åttestegsmodell for å ikke ta høyde for den menneskelige siden av endring, og dermed neglisjere at individer har mangfoldige reaksjoner på endring (Sidorko, 2008). Det kan tenkes at den uensartete tilnærmingen til forankring, skyldes at Kotter (2007) har basert sine normative suksesskriterier på tvingende endringer i store amerikanske selskaper. Kotters empiriske grunnlag er i tillegg dannet på bakgrunn av egne refleksjoner (Hughes, 2016). Meyer & Stensaker (2006) hevder at en slik kriseforståelse kan være funksjonell for å gjøre organisasjonen mottakelig for endring på kort sikt. Den negative bevegelsen kan imidlertid signalisere at organisasjonens operasjonelle drift er mindre gunstig, og kan derfor være dysfunksjonell på lang sikt.

Endringsarbeid i norsk arbeidslivskontekst

Med bakgrunn i undertemaene «*involvering*» og «*forankre endringsarbeidet*» vil jeg kort skissere hvordan informantenes endringsarbeid påvirkes av norsk arbeidslivskontekst. For å lykkes med endringsarbeid fremhever studiens informanter bruk av involvering og forankring. Involvering er godt forankret i norsk lov (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-2), forankring er på sin side en grunnleggende verdi i det norske arbeidslivet (Amundsen et al., 2016). Det er dermed nærliggende å tenke at endringsarbeid i norske organisasjoner, ikke er sammenfallende med endringsarbeid utover skandinaviske landegrenser. Dette belyses av studiens informanter som i

praktisk endringsarbeid ikke benytter et rammeverk til punkt og prikke, men snarere er mer dynamiske i valg av rammeverk. Dette kan indikere at det ikke finnes et tilstrekkelig rammeverk som favner alle typer endringsprosesser i ulike kontekster. Videre kan det tenkes at endringsprosesser i Norge krever ytterligere involvering og forankring, basert på den demokratiske organisasjonspraksisen (Levin, 2012). I tillegg skårer norske yrkesaktive høyt ved kartlegging av selvbestemmelse og autonomi sammenlignet med andre europeiske land (STAMI, 2018). Det kan derfor hende at norske arbeidstakere behøver ytterligere involvering og forankring i endringsprosesser, ettersom den norske samfunnsstruktur preges av demokratiske prosesser og lav maktavstand (Karp, 2014).

Videre virker studiens resultater å samsvare med femfasemodellen (Nielsen et al., 2010), hvor empirien fortrinnsvis er undersøkt i skandinaviske land. Femfasemodellen vektlegger tilpasning og deltakelse i intervensjonsarbeidet. To faktorer som også i denne studien er særlig fremtredende. Videre fremholdes forankring i modellens første fase. I tillegg har femfasemodellen en mer prosessorientert tilnærming til endring, som synes å være forenelig med studiens resultater. Dessuten fremsettes det i femfasemodellen at intervensjoner bør skreddersys gjennom involvering av ansatte (Nielsen et al., 2010). Det er altså mye som tyder på at endringsarbeid i praksis utføres i likhet med femfasemodellen.

Funnene sett i sammenheng; One-Size-Doesn't-Fit-All?

Denne studiens hensikt var å undersøke forhold som påvirket hvorvidt endringsprosesser lykkes. I den prosessen fremkommer det av studiens resultater at endringsarbeid bør være tilpasset og innlemmet i de organisatoriske- og situasjonelle nyansene man står overfor. Med andre ord fremkommer det i studiens resultater at en «one-size-fits-all» tilnærming til endringsprosesser snarere er kontraproduktiv. Dette blir ytterligere tydelig da normative endringsmodeller som Kotter (2007) betraktes som for lineær til å holde tritt med samfunnets høye endringstakt og medfølgende dynamiske og komplekse arbeidsliv. Det kan snarere se ut til at informantenes endringsarbeid ligner femfasemodellen (Nielsen et al., 2010). Informantene benytter da skreddersydd endringsarbeid gjennom kartlegging og innsiktsanalyser, for å få et produkt basert på det reelle endringsbehovet. Slik at endringsarbeidet i større grad er tilpasset. Basert på studiens resultater kan operasjonell og mangfoldig involvering videre benyttes for ytterligere skreddersøm, hvorav kartlegging gjennom ulike kilder sikrer at endringsarbeidet samsvarer med organisasjonens reelle endringsbehov. Involvering virker altså å underbygge

skreddersydd endringsarbeid, hvor involvering benyttes for å frembringe eierskap for endringsprosessen gjennom samskaping.

Å frembringe eierskap er ifølge studiens resultater sentralt for å oppnå vellykket endring. Videre gjøres dette fortrinnsvis gjennom involvering og forankring. Hvorav involvering kan betraktes som et verktøy for å skreddersy. På samme måte fostrer en godt forankret endringsprosess ytterligere eierskap blant både ansatte og ledere. På samme vis som at endring ikke kan betraktes som isolerte hendelser, slik tidligere endringslitteratur gjør, kan heller ikke funnene i denne studien betraktes hver for seg. Enkeltvis vil de trolig heller bidra til å forhøye endringsprosesser allerede høye feilrate. Av den grunn kan det tenkes at forholdene er gjensidig avhengige og samspillet like komplekst som organisasjoner generelt.

Praktiske implikasjoner

I denne studien har jeg forsøkt å identifisere forhold som fasiliterer til, og fremmer vellykkede endringsprosesser. Oppgaven kan dermed betraktes som et bidrag til et omfangsrikt forskningsfelt, hvor en felles konsensus rundt basale endringsprinsipper er fraværende (Stouten et al., 2018). Motivasjonen for å skrive denne oppgaven var et ønske om å generere ytterligere kunnskap om praktisk utøvelse av endringsarbeid. Hensikten var fortrinnsvis å belyse tematikken fra et organisasjonspsykologisk perspektiv, ved å frembringe et møte mellom teori og praksis. Fokuset var derfor rettet mot hvordan endringsarbeid utføres på tvers av organisasjoner og praktikere og hva som utmerket seg som likt. Følgelig har arbeidet med denne studien gitt meg en fornyet respekt for kompleksiteten ved endringsarbeid. Til tross for at resultatene fra analysen identifiserte en rekke faktorer som endringspraktikere fremhevet som vesentlige for å lykkes med endringsarbeid. Vil jeg likevel erkjenne at studiens resultater belyser et snevert og muligens ensidig datamateriale. Funnene fra studien er forhåpentligvis likevel nyttige, både for endringsarbeid i næringslivet og offentlig sektor, samt for endringsarbeid utført av endringskonsulenter og in-house endringspraktikere. At det er mange områder resultatene kan nyttiggjøres på, kommer av at studiens resultater bygger på personlige og profesjonelle erfaringer, refleksjoner og vurderinger både hos endringspraktikere i rollen som konsulent, og som ansatt in-house. Dermed kan studien gi praktisk innsikt i forhold som fremmer vellykkede endringsprosesser og derav endringsarbeid.

Denne studien har belyst hvilke forhold endringspraktikere identifiserer som avgjørende for å lykkes med endringsarbeid på tvers av bransjer og industrier. Resultatene tyder på at

endringspraktikere benytter skreddersøm og det å frembringe eierskap for å lykkes med endringsarbeid. Skreddersøm utøves fortrinnsvis gjennom skreddersydd endringsarbeid basert på skreddersydd kartlegging. Eierskap frembringes gjennom involvering og forankring.

Funnene tyder videre på at endringssituasjoner kan komme i alle ulike former og kontekstuelle forhold krever en mer nyansert og tilpasset tilnærming til endringsarbeid, som tar hensyn til endringens spesifikke kontekst. For å lykkes med endringsprosesser fremkommer det i studiens analyse at endringspraktikere skreddersyr og tilpasser endringsarbeid. Analysen peker på hvordan kartlegging og innsiktsanalyser før, underveis og i etterkant av endringsprosesser, er avgjørende for å iverksette treffsikkert endringsarbeid. Videre viser analysen at denne praksisen er avgjørende for å undersøke de reelle forholdene i organisasjoner, fortrinnsvis organisasjonens modenhet for endring, endringskapasitet, endringsvillighet, samt de kravene og ressurser som er til stede. Sett i lys av intervensjonsforskning, herunder femfasemodellen (Nielsen et al., 2010), kan deres arbeid hentyde en formålstjenlig praksis i å også skreddersy kartleggings- og innsiktsverktøy slik at det er tilpasset organisasjonen og individenes kontekst.

Begrensninger og fremtidig forskning

Studiens praktiske implikasjoner belyser hvordan denne studien kan være et nyttig bidrag til et omfattende forskningsfelt, hvor beste endringspraksis likevel er entydig. Denne studien har derfor undersøkt møtet mellom endringsteori og endringspraksis. Det er imidlertid trolig andre forhold denne studien ikke dekker, som er sentrale i å lykkes med endringsprosesser.

Videre har denne studien belyst hvordan endringspraktikere benytter en skreddersydd tilnærming til endringsarbeid for å lykkes. Studien tar imidlertid ikke høyde for hvorvidt studiens funn er valide. For å sikre både validitet og transparens, burde studiens resultater derfor blitt kryssjekket av en supplerende metode. Hvorav konkrete tall kunne vært et verdifullt bidrag. Objektive målinger ville videre vært hensiktsmessig for å unngå svakheter som sosial ønskelighetsbias, da undertegnede har et bekjentskap til enkelte av informantene. Bekjentskapene medførte også begrensninger knyttet til redegjørelse av informantenes arbeidsoppgaver og stillinger med hensyn til anonymitet.

Videre har studien benyttet begrepet “endringsarbeid” for å forsøke å belyse studiens resultater på best vis, samt navigere i et mylder av endringslitteratur. Dette kan imidlertid ha gått på bekostning av studiens begrepsvaliditet. Dette er likevel fremtredende i endringslitteraturen som sådan, hvor begreper som “organizational change”, “change management” og “change

leadership” har varierende operasjonalisering i litteraturen og benyttes om hverandre. Det samme gjelder for tvetydigheten rundt begreper som «deltakelse», «medvirkning» og «innflytelse» som også bidrar til å skape forvirring i feltet (NOU, 2010:01). En rimelig antakelse er at begrepene bærer preg av ulike tradisjoner på tvers av sektorer og bransjer. I et mylder av begrepsoperasjonalisering og flerdimensjonale fortolkninger er det kanskje ikke så besynderlig at endringspraktikere, ifølge Barends og kollegaer (2017), benytter begrenset vitenskapelig bevis i endringsprosesser. Slik Appelbaum og kollegaer (2012) presiserer, Kotters endringsmodell ser ut til å hente sin popularitet basert på det direkte og praksisnære formatet, snarere enn fra vitenskapelig konsensus om resultatene. Det er dermed verdt å stille spørsmålstegn ved hvorvidt dagens forskning er anvendbar, eller om det foreligger et vakuum mellom forskningen og den praktiske verden. Informantenes bruk av begrepet «involvering» synes videre å i større grad samsvare forskningen utført på begrepet «deltakelse» snarere enn «involvering». Dette kan ytterligere antyde at det foreligger et gap mellom forskning og gjeldende praksis. I tillegg er det verdt å merke seg at begrepet “lykkes” i studiens problemstilling også kan anses å være et definisjonsspørsmål da det baseres på informantenes subjektive vurderinger, og kan dermed gå utover studiens begrepsvaliditet.

Videre har samtlige av studiens informanter konsulentstillinger, hvorav endringsarbeid har konkrete start- og sluttidspunkt. Dette medfører at det kan være utfordrende å se hvordan endringsarbeid manifesterer seg over en lengre tidsperiode, og hvorvidt endringen lykkes eller mislykkes på lang sikt. Samtidig illustrerer studiens funn endringspraktikere sitt perspektiv, noe som fører til at medarbeiderens, kundens eller lederens perspektiv og opplevelse neglisjeres i prosessen. Videre forelå det en overvekt av kvinnelige informanter, og et mer nyansert utvalg kunne vært foretrukket for å øke studiens generaliserbarhet.

I en gjennomgang av endringslitteratur, etterlyses ytterligere longitudinelle studier for å kunne si noe om årsaksforhold. Samtidig er longitudinelle studier ønskelig for å belyse variasjonen i opplevelsen av hvilke forhold som medfører at endringsprosesser lykkes, og hvorvidt dette endres over tid. Behovet for longitudinelle endringsstudier vil også være nødvendig for å øke validiteten og reliabiliteten blant endringsrammeverk (Barends et al., 2014; By, 2005; Ford et al., 2021). I denne studiens belyses det hvordan normative endringsrammeverk har lite innpass i praktisk endringsarbeid. Barends og kollegaer (2017) fremhever imidlertid at endringspraktikere i lite grad baserer endringsarbeid på empirisk forskning. Denne studien

belyser likevel hvordan endringspraktikeres endringsarbeid har mye til felles med eksempelvis femfasemodellen (Nielsen et al., 2010), en mer evidensbasert tilnærming (Nielsen & Noblet, 2018)

Funnene kan videre indikere et behov for økt oppmerksomhet rettet mot at endringsarbeid som lykkes, fordrer en tilpasning av kontekstuelle faktorer. Dette medfører at forskningspraksis bør anerkjenne at organisasjoner tilsynelatende er en lite homogen gruppe, som innebærer at den klassiske «oppskriften på endring» trolig ikke finnes. Forskningspraksis bør derfor erkjenne at evidensbaserte prinsipper sannsynligvis vil kreve tilpasning og justering (Stouten et al., 2018). Snarere enn å utarbeide flere endringsmodeller som skjærer alle over en kam, kan det være et mer substansielt bidrag å utarbeide metoder og tilnærminger for kartlegging av de kontekstuelle faktorene som varierer fra organisasjon til organisasjon. Følgelig vil sammenligningsstudier av utøvd skreddersøm og standardisering ved endringsarbeid, gi ytterligere innsikt i hvilke kontekstuelle og organisasjonsspesifikke faktorer som er utslagsgivende for å lykkes. I forlengelse av dette hadde det vært interessant med forskning rettet mot anvendelse av flere endringsmodeller ved en og samme endringsprosess, slik at en mer kontekst-basert tilnærming undersøkes, snarere enn en enkelt endringsmodell.

Avslutningsvis antyder denne studien at særlig involvering og forankring er utslagsgivende for hvorvidt endringsarbeid lykkes i Norge. Følgelig vil ytterligere studier av endringsarbeid her til lands være sentralt for å få større innsikt i hva som er unikt for endringsarbeid innenfor norsk arbeidslivskontekst, samt hvorvidt angloamerikanske teorier faktisk er overførbare.

Metodiske betraktninger

Det foreligger lite konsensus ved evaluering av kvalitet på kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2017). Samsvarende med Tjora (2017), har jeg valgt å avgrense diskusjonen rundt studiens kvalitet til følgende kriterier; pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Kriteriene ble introdusert i oppgavens metodedel og det vil videre diskuteres hva jeg har gjort for å møte disse kravene.

Pålitelighet

Pålitelighet omhandler i hvilken grad forskningsresultatene er troverdige og konsistente (Kvale & Brinkmann, 2015). Pålitelighet oppnås når det er samsvar mellom empiri, analyse og resultater (Tjora, 2017). Det vil si at det foreligger en intern logikk i forskningsprosjektet. For å

styrke studiens pålitelighet og redegjøre for studiens fremgangsmåte, har jeg derfor forsøkt å gi en grundig beskrivelse av både innsamlings- og analyseprosessen i «metode» kapittelet. Likeledes har jeg også foretatt en refleksiv prosess, med fokus på refleksjon knyttet til hvordan jeg kan ha påvirket fortolkningen av dataen. I den sammenheng har jeg redegjort for egen subjektivitet, samt hvordan dette kan ha påvirkning på tolkningen av data i «beskrivelse av forskeren». Samtidig har jeg vurdert eget forhold til informantene i «forholdet mellom forsker og informanter». For å styrke studiens pålitelighet, ble lydopptak av intervjuene og ordrett transkribering benyttet, for å sikre at informantenes budskap kommer frem. Videre benyttet jeg direkte sitater fra informantene for å synliggjøre informantenes konkrete beskrivelser i «resultatdelen».

Gyldighet

Gyldighet innenfor kvalitativ forskning omhandler hvorvidt det foreligger en logisk overensstemmelse mellom studiens utforming, resultater, og om de respektive funnene stemmer overens med studiens problemstilling (Tjora, 2017). Ettersom studien innehar en induktiv tilnærming, ble valg av teoretisk rammeverk avgjort etter datainnsamling og analyser. En slik rekkefølge kan bidra til å øke studiens gyldighet ved å åpne opp for forhold som ikke var forhåndsbestemt. I tillegg ble valg av teoretisk rammeverk utført på bakgrunn av datamaterialet, noe som også kan bidra til å øke studiens gyldighet. Videre er det verdt understreke at undertegnede har et bekjentskap til enkelte av informantene. Det er dermed nærliggende å anerkjenne at kognitive bias som sosial ønskelighet kan ha påvirket informantenes svar. Sosial ønskelighet kan beskrives som tendens til å avgi svar som anses sosialt akseptable, fremfor hva som er reelt og virkelighetsnært (Langdridge, 2006). Videre kan relasjonen til informantene ha påvirket hvorvidt de følte at anonymitet var gjeldende. Studiens gyldighet kunne videre vært økt ved bruk av metodetriangulering, eller supplering av datainnsamlingsmetoder.

Transparens. Ifølge Tjora (2017) fremheves transparens som det viktigste kriteriet til forskning. Transparens beskrives som det å gi leseren innsyn ved å beskrive de metodiske valgene som er foretatt underveis. Av den grunn, har oppgavens metodedel inngående beskrevet studiens vitenskapelige ståsted, metodiske valg, datainnsamling, rekrutteringsprosess og intervju- og analyseprosess. For at leseren selv kan bedømme studiens kvalitet, er direkte sitater inkludert i «resultatdelen».

Generaliserbarhet

Studiens generaliserbarhet omhandler hvorvidt resultatene kan overføres til andre situasjoner enn den konkrete konteksten studien gjennomføres i (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er dermed fremtredende å trekke frem at studien består av intervjuer med syv informanter. Datamaterialet reflekterer således en mer nyansert tilnærming til endringsprosesser, hvorav informantene innehar ulike roller innenfor stort sett ulike selskaper, og derav arbeider med ulike endringsprosesser. En generell oppsummering vil være at informantene reflekterer ulike kontekster, som igjen kan bidra til å øke funnenes generaliserbarhet. Det er imidlertid verdt å nevne at i tråd med refleksiv tematisk analyse, forstås mening innenfor den konteksten den produseres i og det er ikke nødvendigvis slik at en kan avdekke en universell mening (Braun & Clarke, 2022).

Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke «*hva gjør de som lykkes med endringsarbeid?*», og med dette avdekke hva endringspraktikere gjør i praksis. Analysen indikerte at ulik endring fordrer ulikt endringsarbeid. Informantene fremhevet at det ikke finnes en statisk og normativ oppskrift på endringsprosesser. Snarere opplevde informantene at det å utfordre den generiske «one-size-fits-all» tilnærmingen, var avgjørende for å lykkes. Dette som følge av at den homogene endringstilnærmingen betraktes som uforenlig med et komplekst arbeidsliv i kontinuerlig endring. Informantene skisserer derfor en mer nyansert og tilpasset tilnærming til endringsarbeid, som fortrinnsvis tar hensyn til endringens spesifikke kontekst, samt ytterligere kontekstuelle forhold. For å innlemme nyansene og oppnå treffsikkert endringsarbeid, fremheves en analytisk og systematisk tilnærming i form av kartleggings- og innsiktsarbeid. Et aspekt som har blitt viet lite oppmerksomhet til i endringslitteraturen. I tillegg fremheves operasjonell og mangfoldig involvering slik at endringen ytterligere tilpasses og dermed frembringer eierskap. Forankring synes videre å fremsette et behov for å skape eierskap til endringsprosessen på tvers av organisasjonens hierarkiske strukturer. Å utfordre den ensidige tilnærmingen til endringsprosesser blir dermed sentralt for at organisasjoner skal være bedre rustet til å navigere i et dynamisk endringslandskap. Denne studie tyder derfor på at «one-size-doesn't-fit-all».

Referanser

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A., & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and industrial democracy*, 41(3), 746-769. <https://doi.org/10.1177/0143831X17743576>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Amundsen, O., Kongsvik, T. Ø., & Keeping, D. (2016). *Endringskynisme : og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of management development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (Vol. LOV-2021-06-11-59). <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62/§4-2>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human relations (New York)*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, J. R. R., & Huonker, J. W. (2002). What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexify' Organizations. *Journal of management studies*, 39(2), 189-206. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00288> (Journal of Management Studies)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barends, E. G. R., Janssen, B., Have, W., & ten Have, S. (2014). Effects of Change Interventions: What Kind of Evidence Do We Really Have? *The Journal of applied behavioral science*, 50(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0021886312473152>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13, 201 - 216.

- Braun, V., & Clarke, V. (2021a). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative psychology (Washington, D.C.)*. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021b). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative research in psychology*, 18(3), 328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis : a practical guide*. SAGE.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic Analysis. In (pp. 843-860). Singapore: Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103
- Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management decision*, 34(10), 11-18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Burnes, B. (2009). *Managing change : a strategic approach to organisational dynamics* (5th ed. ed.). Financial Times/Prentice Hall.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of change management*, 11(4), 445-450. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630507>
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of change management*, 11(2), 133-162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- By, R. T., Hughes, M., & Ford, J. (2016). Change Leadership: Oxymoron and Myths. *Journal of change management*, 16(1), 8-17. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1137425>
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers different or complementary. *Leadership & organization development journal*, 24(5), 285-293. <https://doi.org/10.1108/01437730310485806>
- Christensen, M., Innstrand, S. T., & Saksvik, P. Ø. (2021). Healthy Workplaces: Designing and Implementing Health-Promoting Organizational Interventions in Healthcare. In (pp. 301-315). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59467-1_14

- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*, 31(4), 867-876. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>
- Edwards, K., Prætorius, T., & Nielsen, A. P. (2020). A Model of Cascading Change: Orchestrating Planned and Emergent Change to Ensure Employee Participation. *Journal of change management*, 20(4), 342-368. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021). Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of change management*, 21(1), 87-119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>
- Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE engineering management review*, 46(3), 124-132. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
- Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of applied behavioral science*, 47(2), 204-235. <https://doi.org/10.1177/0021886310397612>
- Hallencreutz, J., & Turner, D.-M. (2011). Exploring organizational change best practice: are there any clear-cut models and definitions? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 60-68. <https://doi.org/10.1108/17566691111115081>
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Special Topic: Democracy in and Around Organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management perspectives*, 18(3), 49-53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776168>
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (Fifth edition. ed.). Palgrave Macmillan.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of business research*, 69(2), 777-784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring : fra plan til praksis* (3. utg. ed.). Universitetsforl.

- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of management studies*, 54(7), 961-985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>
- Hughes, M. (2016). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership (London, England)*, 12(4), 449-469. <https://doi.org/10.1177/1742715015571393>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Fullemann, D., Fridrich, A., & Bauer, G. F. (2015). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promot Int*, 30(3), 573-585. <https://doi.org/10.1093/heapro/dat091>
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strat. Mgmt. J*, 19(4), 323-338.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. ed.). Fagbokforl.
- Kotter, J. P. (2011). Change management vs change leadership - What's the difference. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/?sh=39792aba4cc6>
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges - and still make their numbers. *Harvard business review*, 90(11), 44.
- Kotter, P. J. (1996). *Leading Change*. MA: Harvard Business Press.
- Kotter, P. J. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. 96-67. <https://doi.org/info:doi/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.

- Laine, P., & Kuoppakangas, P. (2015). A Reconceptualization of Change Strategy - One Application of Dilemma Theory. *Journal of change management*, 15(4), 332-352. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1058845>
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode : en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir.
- Lauzier, M., Lemieux, N., Montreuil, V.-L., & Nicolas, C. (2020). On the transposability of change management research results: a systematic scoping review of studies published in JOCM and JCM. *Journal of organizational change management*, 33(5), 859-881. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0366>
- Levin, M. (2012). *Demokrati i arbeidslivet : den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforl.
- Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and Using Input During Organizational Change Initiatives: What Are Practitioners Doing. *Management communication quarterly*, 26(2), 267-294. <https://doi.org/10.1177/0893318911431804>
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4(3), 193-215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qual Health Res*, 26(13), 1753-1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Markey, R., & Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of industrial relations*, 55(4), 475-487. <https://doi.org/10.1177/0022185613489389>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforl.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of change management*, 6(2), 217-231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforl.
- Michel, A., Todnem By, R., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management decision*, 51(4), 761-780. <https://doi.org/10.1108/00251741311326554>

- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119. <https://doi.org/10.1108/13620430110383438>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management* (2nd ed. ed.). SAGE.
- Nielsen, K., Abildgaard, J. S., & Daniels, K. (2014). Putting context into organizational intervention design: Using tailored questionnaires to measure initiatives for worker well-being. *Human relations (New York)*, 67(12), 1537-1560. <https://doi.org/10.1177/0018726714525974>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work Stress*, 26(2), 91-111. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2015). Assessing and Addressing the Fit of Planned Interventions to the Organizational Context. In (pp. 107-113). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9867-9_12
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work and stress*, 24(3), 234-259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Nielsen, K., Stage, M., Abildgaard, J. S., & Brauer, C. V. (2013). Participatory Intervention from an Organizational Perspective: Employees as Active Agents in Creating a Healthy Work Environment. In (pp. 327-350). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6470-5_18
- Nielsen, K. M., & Noblet, A. (2018). Organizational interventions: where we are, where we go from here? In. Routledge.
- NOU. (2010:01). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work and stress*, 14(3), 213-225. <https://doi.org/10.1080/02678370010024749>
- Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2007a). A new framework for managing change. *The TQM Journal*, 19(6), 572-589. <https://doi.org/10.1108/09544780710828421>

- Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2007b). Successful Change Management. *Total quality management & business excellence*, 18(1-2), 1-19.
<https://doi.org/10.1080/14783360601042890>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information systems research*, 7(1), 63-92.
<https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Publication manual of the American Psychological Association : the official guide to APA style.* (2020). (Seventh edition. ed.). American Psychological Association.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of organizational change management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and stress*, 21(3), 243-263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Sidorko, P. E. (2008). Transforming library and higher education support services: can change models help? *Library management*, 29(4/5), 307-318.
<https://doi.org/10.1108/01435120810869093>
- STAMI. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. <http://hdl.handle.net/11250/2558672>
- Stensaker, I. G., & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling : den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel review*, 41(1), 106-124.
<https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & Cremer, D. D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/DOI:10.5465/ANNALS.2016.0095>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational dynamics*, 43(3), 214-224. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008>

Vedlegg A: Semi-strukturert intervjuguide

Intervjuguide; Temaguide

Introduksjon

- Litt om meg og mitt prosjekt
- Hensikten med studie:
- Informere om anonymisering og taushetsplikt
- Informere om personvern

Bakgrunnsopplysninger

1. Kan du fortelle litt om hva slags type jobb du har?
 - a. Stilling –
 - b. Arbeidsoppgaver /Ansvarsområder –
 - c. Hvor mange år har du arbeidet i bransjen?
2. Hva er din utdanningsbakgrunn?
3. Kan du fortelle litt om selskapet og bransjen du jobber i?
 - a. Hvordan er dagens situasjon i bransjen?
4. Hva slags endringsprosjekter har du deltatt i?
5. Hvor mange endringsprosjekter har du deltatt i?

Endring

Tidligere forskning gjort på feltet har funnet flere suksesskriterier som er viktige for å lykkes med endringsledelse i implementering av nye prosesser/teknologi. **Hvilke suksesskriterier tenker du er viktigst for å lykkes?**

- Har du konkrete eksempler på hvordan suksesskriteriene ser ut i praksis?

Forskningen har vist at nesten 70% av planlagt endring, mislykkes. **Hva tror du er grunnen til dette?**

- Har du vært med på en endring som ikke nådde målene? Hva skjedde?

Tradisjonelt har mye av forskningen på feltet vektlagt endringsmotstand, og hvordan denne kan reduseres. Nyere forskning viser derimot i stadig større grad det motsatte, nemlig et større fokus på endringsvilje og fleksibilitet blant medarbeiderne. **Hvilke tanker har du om dette?**

- Har du noen konkrete eksempler på hvordan frembringe endringsvillighet hos medarbeidere?
- Har du noen konkrete eksempler på hvordan du har håndtert endringsmotstand?
- Hva vil du si er viktigst for å redusere menneskelig motstand?

Tidligere forskning viser også til betydningen av «effektiv» kommunikasjon (innenfor endringsarbeid) ved vellykket implementering av systemer. **Hva er dine tanker rundt kommunikasjon ved endringsledelse?**

- Hvilke verktøy/plattformer burde benyttes ved endringsprosesser for å kommunisere på best mulig vis?
- Har du eksempel på hvordan «effektiv» kommunikasjon ved endringsledelse ser ut i praksis?

Vi ser også en økt bruk av dataanalyse i endringsprosjekter. **Hvilken verdi tenker du at dette har for endringsprosessen?**

- Har du selv benyttet dataanalyse i en endringsprosess? Kan du eventuelt fortelle mer om hvordan dette foregikk?
- Hvilken verdi hadde dataanalysen for endringsprosjektet?

De siste årene har vi sett en eksplosiv vekst av LEAN /smidig metodikk. **Hva tenker du det har å si for endring?**

- Har du selv vært med på endringsarbeid i en slik kontekst?

Forskningen har funnet at vellykket endringsledelse strategi består av tre faser: forberedelse til endring, implementering av endring og måling av innvirkning på bruker.

Hva tenker du er viktig ved forberedelser til endring?

- Hvordan arbeider dere i forkant av implementeringen?

- Hva vektlegges i denne fasen?

Hva tenker du er viktig under selve implementeringen av endringen?

- Hvordan arbeider dere under selve implementering av endringen?
- Hva vektlegges i denne fasen?

Hva tenker du er viktig i etterkant av en endringsprosess?

- Hvordan arbeider dere i etterkant av endringsprosessen?
- Hva vektlegges i denne fasen?
- Hva er viktig for å minske sannsynligheten for tilbakefall i gamle arbeidsmønstre?
- Hvordan måles effekten av implementeringen?

Det finnes flere ulike rammeverk og teorier om endringsarbeid som kan benyttes i implementering av ny teknologi og prosesser. **Benytter du et spesifikt rammeverk? Isåfall, hvilket og hvorfor/hvorfor ikke?**

- Hvordan bruker du rammeverket i praksis?

Tidligere har vi sett at forskningen har vært fokusert på eksterne dimensjoner av endring. De siste årene ser vi imidlertid et større fokus på indre dimensjoner som organisasjonskultur ved endringsprosesser. **Fra ditt perspektiv, hvilken betydning har organisasjonskultur for endringsprosesser?**

- Har du noen konkrete eksempler på hvordan du har jobbet med organisasjonskulturen i en endringsprosess?

Avslutning

- Har du noe du vil legge til?

Vedlegg B: Godkjenning fra NSD

20/04/2022, 17:45

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering

Referansenummer

750428

Prosjekttittel

Endringsledelse i implementering av nye prosesser/teknologi

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Iversen, anne.iversen@ntnu.no, tlf: 73597481

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Eline Studsrød Pettersen, elinepe@stud.ntnu.no, tlf: 90531216

Prosjektperiode

08.11.2021 - 02.05.2022

Vurdering (2)

26.11.2021 - Vurdert

Vi viser til endring registrert 24.11.2021. Endringene i intervjuguiden har ikke innvirkning på NSD sin vurdering av hvordan personopplysninger behandles i prosjektet.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til videre med prosjektet!

12.11.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med

vedlegg 12.11.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

20/04/2022, 17:45

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

Vedlegg C: Informasjonsskriv om formålet med studien

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Endringsledelse i implementering av nye prosesser/teknologi”?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan oppnå vellykkede endringsprosesser ved implementering av nye prosesser/teknologi. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Samfunnet står idag overfor store endringer knyttet til digitalisering og automatisering. Markedets høye endringstakt reflekteres i næringslivet og medfører at mange organisasjoner nå står overfor betydelige endringsprosesser i form av implementering av nye prosesser eller teknologi. Markedets raske endringer forplanter seg altså videre i et økt behov for kunnskap om endringsarbeid, herunder endringskompetente organisasjoner. Formålet med denne masteroppgaven er derfor å undersøke hvilke faktorer som bidrar til vellykket endringsarbeid. Studiens hensikt er å bidra til økt forståelse knyttet til endringsprosesser, både planlegging og implementering av endring i norske organisasjoner, og utvikle kunnskap som kan benyttes til forbedring av endringsprosesser. Oppgavens tentative problemstilling (28.10.2021) er:

- Hvordan oppnå vellykket endringsledelse i implementering av nye prosesser/teknologi.

Dette arbeidet gjøres i forbindelse med en masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim.

Masteroppgaven gjennomføres i regi av Psykologisk Institutt, NTNU, med en varighet fra oktober 2021 til mai 2022.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Eline Studsrød Pettersen, masterstudent ved NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Veileder for masteroppgaven er Anne Iversen, Førsteamanuensis ved NTNU.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det vil bli trukket ut totalt 6-8 personer. Du er blitt spurt om å delta i denne studien på grunnlag av din kompetanse og unike innsikt innenfor prosjektets område (endringsledelse).

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer et individuelt intervju med masterstudent, Eline Studsrød Pettersen. Intervjuet vil omhandle din opplevelse og vurdering av hvilke faktorer som bidrar til vellykket endringsarbeid i implementering av nye prosesser/teknologi, hvordan endringen planlegges og hva som er viktig for at endringen oppleves vellykket. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet som vil bli transkribert ordrett, anonymisert og deretter vil lydfilene slettes. Intervjuet vil ta omtrent 45-60 minutter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun masterstudent, Eline Studsrød Pettersen som har tilgang til dine personopplysninger og lydopptakene vil slettes når intervjuet er transkribert. Det transkriberte intervjuet vil ikke inneholde personopplysninger om deg. Videre vil anonymitet sikres ved at alle som intervjues vil bli anonymisert i oppgaven. Transkriberingen av intervjuene vil lagres på Instituttets (Psykologiske Institutt, NTNU) passordbeskyttende servere frem til prosjektets slutt. Deretter vil materialet slettes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 2. Mai 2022. Deretter vil all materialet slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Psykologisk Institutt, NTNU ved Eline Studsrød Pettersen (elinepe@stud.ntnu.no) og veileder Anne Iversen (anne.iversen@ntnu.no)
- Personvernombud ved NTNU, Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Veileder

Anne Iversen

Masterstudent

Eline Studsrød Pettersen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Endringsledelse i implementering av nye prosesser/teknologi*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

