

Morten Haugen

# Endringsledelse for økt informasjonssikkerhet

En casestudie av endringsledelse i en endringsprosess for økt informasjonssikkerhet

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Stian Antonsen

Januar 2023



Morten Haugen

# **Endringsledelse for økt informasjonssikkerhet**

En casestudie av endringsledelse i en endringsprosess for økt informasjonssikkerhet

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse  
Veileder: Stian Antonsen  
Januar 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Digitalisering gjør oss mer sårbare, derfor er det viktig at norske virksomheter tar informasjonssikkerhet på alvor. Spesielt med det digitale trusselbildet vi står ovenfor nå. Økende bruk og avhengighet til teknologi og digital infrastruktur gir trusselaktører nye metoder og virkemidler for å kunne sabotere, spionere eller påvirke våre demokratiske prosesser. Informasjonssikkerhet er et ansvar alle ansatte har i en virksomhet. Skal man henge med i teknologiens utvikling og samtidig ta hensyn til et skiftende trusselbilde, vil dette kreve kontinuerlig endring av norske virksomheter.

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet. Dette er også oppgavens problemstilling. Gjennom å besvare følgende to forskningsspørsmål skal oppgaven kunne gi svar på problemstillingen: (1) Hvordan opplevde ansatte virkemidlene innen endringsledelse som ble brukt, og hva mener de kunne vært forbedret? (2) Hvordan kan virksomheten bruke virkemidlene på best mulig måte i en endringsprosess knyttet til informasjonssikkerhet?

Oppgavens teoretiske grunnlag sentrerer seg rundt litteraturen til Kotter (1996) og Lewin (1947), men også nyere litteratur om organisasjonsteori, endring, endringsledelse og endringsmotstand fra blant annet Schiefloe (2021), Amundsen & Kongsvik (2016), Jacobsen & Thorsvik (2016) og Klev & Levin (2009). I tillegg vil oppgaven se på litteraturen til Kotter (2012) i lys av typiske trekk for norsk arbeidsliv og samtidig nyansere begrepet endringsmotstand som ofte blir betraktet kun som noe negativt.

Oppgaven er en casestudie som tar utgangspunkt i en endringsprosess hos Norsk helsenett (NHN). Hensikten med endringsprosessen var økt informasjonssikkerhet gjennom å innføre teknologi som ga bedre kontroll på privilegerte brukerkontoer med administrative tilgangsrettigheter. I studien har jeg brukt kvalitativ forskningsmetode og gjennomført dybdeintervjuer med åtte ansatte som var involvert i endringsprosessen.

Studien viser at kvalitet i endringsledelse er en viktig suksessfaktor i endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet. Funnene i oppgaven som omhandler kommunikasjon, felles forståelse, forankring, medvirkning og fjerning av hindringer, er utfordringer knyttet til mennesker og organisasjon. Innføring av ny teknologi som skal gi økt informasjonssikkerhet, vil ikke løse noen av disse utfordringene. Dette gjør at endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet, må ses på som organisasjonsutvikling på lik linje som innføring av ny teknologi. Endringsmodellene til Lewin og Kotter kan være nyttige hjelpemidler, men de gir ingen garantier for suksess. Selv om modellene er sekvensielle, inneholder de punkter som må betraktes som kontinuerlige prosesser. Dette gjelder spesielt arbeidet med forankring.

# Abstract

Given today's digital threat landscape, information security is no longer an option for Norwegian businesses. Increased digitization makes us more susceptible to attacks, both through greater reliance on technology and digital infrastructure, and by providing new avenues for threat actors to disrupt, gather information, or influence democratic processes. Information security is a responsibility that falls on all employees in a business. To meet the constant development in technology and an ever-changing threat landscape, this will require continuous change of Norwegian businesses.

The purpose of this study has been to examine how change management can contribute to increased information security. To answer this thesis, this study addresses the following research questions: (1) How did employees experience different aspects of change management and what could have been improved? (2) How can a business use change management successfully in a change process that aims to improve information security?

The theoretical framework for the thesis centers around the literature from Kotter (1996) and Lewin (1947), but also more recent literature on organizational theory, change, change management and resistance to change, from authors like Schiefloe (2021), Amundsen & Kongsvik (2016), Jacobsen & Thorsvik (2016) and Klev & Levin (2009). In addition, this study will take a look at the literature from Kotter (2012) compared to typical characteristics for Norwegian working life, and nuance the concept of resistance to change, which is often considered only as something negative.

The assignment is a case study that examines a change process carried out at Norsk helsenett (NHN). The purpose of the change process was to increase information security by implementing a technology that gave better control over privileged user accounts with administrative rights. This study has a qualitative research method, where in-depth interviews were conducted with eight employees who were involved in the change process.

The study shows that quality in change management is an important success factor in change processes that aims to strengthen information security. Key findings that involve communication, common understandings and perspectives, securing commitment, participation and removing obstacles, are challenges related to humans and organization. Implementation of a new technology will not solve any of these challenges. This means that change processes that seek to strengthen information security must be considered as an organizational development, in the same way as a process for implementing new technology. The change models of Lewin and Kotter can be useful aids, but they offer no guarantee of success. Although the models are sequential, some of their steps must be considered as continuous processes.

# Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et treårig erfaringsbasert masterprogram i organisasjon og ledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Det har vært utrolig lærerikt og inspirerende å komme tilbake til skolebenken etter å ha fått jobberfaring fra både privat- og offentlig næringsliv. Jeg har nå mange flere knagger å henge den nye kunnskapen jeg har tilegnet meg på, og jeg har kunne anvende kunnskapen jeg har lært gjennom studieløpet til å forstå egen organisasjon bedre.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet. Motivasjonen for å skrive denne oppgaven har vært å tilegne meg kunnskap og innsikt om endringsledelse, noe som jeg også kan bruke for å bli enda bedre i rollen som sikkerhetsleder i Norsk helsenett.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder, Stian Antonsen, for utmerket veiledning gjennom gode diskusjoner, kloke råd og konstruktive tilbakemeldinger. Samtalene vi har hatt gjennom det siste året har vært lærerike og inspirerende. De har også gitt meg motivasjon i skriveprosessen.

Jeg må også rette en stor takk til min leder, Jostein Jensen, sikkerhetsdirektør i Norsk helsenett, for hjelpen med å finne tema og problemstilling for denne oppgaven. Jeg har også vært så heldig å kunne få deltatt på skolesamlinger i arbeidstiden. Jeg sender også en stor takk til mine kolleger i NHN som har latt seg intervjue i forbindelse med denne studien. Videre vil jeg også rette en stor takk til dere som har tatt dere tiden til å korrekturlese oppgaven. Jeg setter stor pris på deres hjelp og konstruktive tilbakemeldinger, noe som har bidratt til å løfte kvaliteten på både språk og innhold i denne oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min kjære samboer. De siste tre årene har du måttet høre meg prate om organisasjonsteori, korrekturlese oppgaver, støtte og motivere meg når motivasjonen min har vært lav. Ikke minst har du gjort mesteparten av husarbeidet hjemme, spesielt det siste året. Jeg ser frem til å kunne gjøre balanse i regnskapet fremover.

Trondheim, januar 2023

Morten Haugen

# Innhold

Figurer .....	x
Tabeller .....	x
Forkortelser/symboler .....	x
1 Introduksjon .....	11
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave .....	12
1.2 Problemstilling og avgrensning av oppgave.....	12
1.3 Tidligere forskning.....	13
1.4 Oppgavens struktur.....	14
2 Casebeskrivelse.....	16
3 Teori .....	19
3.1 Organisasjonsforståelse .....	19
3.2 Endring og endringsledelse .....	21
3.2.1 Endring.....	22
3.2.2 Endringsledelse.....	22
3.2.3 Medvirkning.....	23
3.2.4 Motstand mot endring.....	23
3.2.5 Kritikk av begrepet motstand.....	25
3.3 Endringsprosesser .....	26
3.3.1 Kurt Lewins modell for endring .....	26
3.3.2 Kotters åttetrinnsmodell for endring .....	27
3.3.3 Kritikk av Kotters modell.....	29
3.3.4 Sammenstilling av endringsmodellene til Lewin og Kotter.....	29
4 Forskningsdesign og metode .....	31
4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	31
4.2 Forskningsdesign .....	32
4.2.1 Problemstilling .....	32
4.2.2 Casestudie .....	32
4.2.3 Metode .....	33
4.3 Datainnsamling .....	34
4.3.1 Utvikling av intervjuguide.....	34
4.3.2 Utvalg av informanter .....	34
4.3.3 Gjennomføring av intervju.....	35
4.4 Dataanalyse .....	36
4.5 Studiens kvalitet .....	37
4.5.1 Reliabilitet.....	37



4.5.2	Validitet .....	38
4.5.3	Generaliserbarhet.....	38
4.6	Etiske vurderinger .....	39
4.6.1	Forskning i egen organisasjon .....	39
4.6.2	Informert samtykke og personvern.....	40
5	Presentasjon av funn og drøfting .....	41
5.1	Opptiningsfasen .....	41
5.1.1	Følelse av nødvendighet.....	41
5.1.2	Drivere .....	43
5.1.3	Merverdi .....	44
5.1.4	Forankring.....	45
5.1.5	Medvirkning fra ansatte .....	47
5.1.6	Diskusjon .....	48
5.1.7	Oppsummering .....	54
5.2	Gjennomføringsfasen .....	54
5.2.1	Hindringer for å nå visjon .....	55
5.2.2	Synliggjøring av kortsiktige gevinster .....	56
5.2.3	Lederegenskaper og lederstil .....	57
5.2.4	Diskusjon .....	60
5.2.5	Oppsummering .....	66
5.3	Innfrysingsfasen .....	67
5.3.1	Ble endringen som ønsket?.....	67
5.3.2	Hva fungerte i endringsprosessen? .....	68
5.3.3	Diskusjon .....	69
5.3.4	Oppsummering .....	71
6	Konklusjon .....	73
6.1	Begrensninger og forslag til videre forskning .....	75
7	Referanser .....	77
	Vedlegg .....	79

## Figurer

Figur 1 - Ulike reaksjoner på endring .....	25
Figur 2 - Lewins endringsmodell .....	26

## Tabeller

Tabell 1 - Kombinasjon av modellene .....	30
Tabell 2 - Informanter .....	35
Tabell 3 - Funn etter teoretisk rammeverk .....	41
Tabell 4 - Oppsummering av opptiningsfasen .....	54
Tabell 5 - Oppsummering av gjennomføringsfasen .....	67
Tabell 6 - Oppsummering av innfrysingsfasen .....	72

## Forkortelser/symboler

NHN	Norsk helsenett
PAM	Privileged Access Management
NAM	Network Access Management
BOHICA	Bend over - here it comes again

# 1 Introduksjon

Digitalisering krever endring. Norge er blant de ledende landene på digitalisering i Europa. Dette er en trend som ser ut til å fortsette i mange år fremover, ifølge NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2018). Medaljens bakside er at digitalisering også gjør oss sårbare. Dette fordi vi blir avhengig av underliggende infrastruktur som muliggjør digitaliseringen (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2022; Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2016; Nærings- og handelsdepartementet, 2000). Digitale tjenester kan inneholde informasjon som ikke skal komme på avveie. Eksempler på dette kan være statshemmeligheter, forskningsdata, bedriftshemmeligheter som gir konkurransefortrinn, helseopplysninger, sensitive personopplysninger samt kunde- og betalingsinformasjon. Dette er informasjon som trusselaktører ønsker å kopiere, stjele eller gjøre utilgjengelig. Motivene kan være alt fra økonomisk vinning, desinformasjon, påvirkningsoperasjoner, til industrispionasje og digital sabotasje. For å skape motstandsdyktighet og forhindre digitale angrep må norske virksomheter endre seg i takt med trusselbildet.

Dataangrep er en stadig økende trussel for norske virksomheter. I løpet av 2021 ble det registrert 38 vellykkede angrep mot norske virksomheter (Teknisk Ukeblad Media AS, 2022). Angrepsmetodene til trusselaktørene blir stadig mer avanserte. Vellykkede dataangrep skyldes ofte sårbare datasystemer, menneskelig feil, svake passord og manglende beskyttelse på internetteksponeerte tjenester. Dette gjør at angriperne lykkes med angrepene. Spesielt utgjør utenlandsk etterretnings- og påvirkningsaktivitet en stor trussel for norsk næringsliv og norske interesser. Det har blitt registrert spionasjeoperasjoner mot systemer som forvalter noen av Norges viktigste verdier, noe som har fått negative konsekvenser for Norges stats- og samfunnssikkerhet. Angrep motivert av økonomisk vinning utgjør også en betydelig trussel. Krypteringsvirus er en angrepsmetode hvor angriper lykkes med å skape fotfeste i offerets datasystemer, for eksempel ved å lure en ansatt til å trykke på en lenke som utgir seg for å være noe annet. Lenken inneholder en skadelig programvare som krypterer innholdet på datamaskinen og gjør all data utilgjengelig. Skadevaren sprer seg raskt videre til andre datamaskiner, noe som gjør at enda mer av virksomhetens data blir utilgjengelig. For å få tilgang til dataene krever trusselaktørene løsepenger fra virksomheten, som ofte må betales i form av kryptovaluta (Nasjonal sikkerhetsmyndighet, 2022). Som følge av et dataangrep i 2019, anslår Hydro å ha tapt 800 millioner kroner (Hydro, 2020). I 2020 døde en kvinne ved sykehuset i Düsseldorf på grunn av at sykehusets IKT-systemer var rammet av et løsepengevirus, og dermed utilgjengelige for bruk (Berntsen, 2022; Silomon, 2020).

Informasjonssikkerhet handler om å sikre informasjonsbehandling i samspillet mellom mennesker, teknologi og organisasjon. For å ivareta informasjonssikkerhet i takt med digitaliseringen er det viktig å bli gode på endring. Spesielt fra et menneskelig perspektiv. På grunn av at organisasjoner blir mer avhengig av teknologi og digitale tjenester, er det viktig å skape sikkerhetskultur som en del av organisasjonskulturen. Sikkerhetskultur handler om å bevisstgjøre og påvirke ansatte holdninger og handlinger, slik at alle ansatte hensyntar sikkerhet i alle handlinger i sin arbeidshverdag (Pidgeon, 1991). Gamle, utdaterte og sårbare systemer må byttes ut med moderne teknologi som til sammen utgjør en sikker og robust infrastruktur. Videre er man er nødt til å endre arbeidsprosesser for å sikre at systemene anvendes og forvaltes og på riktig måte. Sist,

men ikke minst, er det nødvendig å endre ansattes kompetanse og bevissthet rundt informasjonssikkerhet.

For å lykkes med dette arbeidet vil endring og endringsledelse være en suksessfaktor. Endringsprosesser kan være krevende og kompliserte, og det er ikke alltid slik at endringsprosesser blir møtt med åpne armer fra ansatte. Denne reaksjonen kan ha mange forklaringer. For noen kan endring bidra til å skape usikkerhet og tvil, og det er ikke alltid at alle ansatte ser nødvendigheten av endringsprosessen som organisasjonen skal igjennom. Endringsledelse handler om å tilrettelegge og gjennomføre en endringsprosess, slik at endringen blir varig og befester seg i organisasjonens kultur. God endringsledelse handler også om å ivareta ansatte igjennom endringsprosessen. Det bidrar til å redusere endringsmotstand slik at endringen lar seg gjennomføre og blir en suksess. Endringsledelse handler om å motivere, engasjere og skape en driv blant ansatte, og løse eventuelle problemer og utfordringer underveis i prosessen på en god måte. Sentrale virkemidler innen endringsledelse er kommunikasjon, visjon, medvirkning, eierskap, forankring og ledelse.

Denne oppgaven skal se nærmere på hvordan endringsledelse, på best mulig måte, kan bidra til økt informasjonssikkerhet.

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I løpet av dette studiet har jeg opparbeidet meg en stor interesse for organisasjonsteori, innovasjon og endringsledelse. Det er noe helt annet å være student etter en del år i arbeidslivet. Det har gitt mye bedre læring, fordi jeg nå kan se sammenhenger bedre, reflektere over egne erfaringer og forstå egen arbeidsgiver som organisasjon på en måte som jeg ikke kunne gjort uten all kunnskapen jeg har tilegnet meg i løpet av studiet. For å ha nødvendig motivasjon til å legge ned arbeidsinnsatsen som kreves for å skrive en masteroppgave, var jeg nødt til å finne et tema som engasjerer meg, og som jeg kan dra nytte av i min rolle som sikkerhetsleder i NHN. I samarbeid med min leder har jeg funnet en problemstilling for oppgaven som krysser fagfeltene endringsledelse og informasjonssikkerhet. Informasjonssikkerhet er ikke noe som utøves av enkeltpersoner. Det er heller ikke noe jeg har totalansvar for i rollen som sikkerhetsleder. Alle ansatte er nødt til å tenke informasjonssikkerhet i sin arbeidshverdag for at NHN skal lykkes med å forvalte og tilby sikre og trygge digitale tjenester. Min arbeidsoppgave er blant annet er å bevisstgjøre, lære, motivere og skape forståelse hvorfor ansatte i NHN må tenke på informasjonssikkerhet i sin arbeidshverdag. I noen tilfeller betyr dette at de må endre måten de tenker på, jobber på, eller kanskje endre teknologien de jobber med – og det er her jeg mener endringsledelse vil spille en viktig rolle, dersom man skal lykkes med dette arbeidet. Problemstilling og metode er valgt og utformet på en måte som skal gi meg innsikt i hvordan endringsledelse kan bidra i endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet, på best mulig måte. Forhåpentligvis vil jeg sitte igjen med en kunnskap som jeg også kan lære bort til mine kollegaer og andre som er interesserte i skjæringspunktet mellom endringsledelse og informasjonssikkerhet.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning av oppgave

Oppgavens case tar utgangspunkt i et omfattende prosjekt i NHN som ble påbegynt i 2019. En av driverne til prosjektet var økt informasjonssikkerhet, hvor formålet var å sikre god kontroll over privilegerte brukerkontoer med administrative tilgangsrettigheter. Nærmere forklart betyr dette kontroll over brukerkontoer som har rettigheter til å lese, endre og slette data fra viktige systemer og tjenester. Fra en trusselaktør sitt perspektiv vil kompromittering av slike kontoer gi et vellykket dataangrep. For å sikre nødvendig

kontroll ble det innført en ny teknisk løsning som endret arbeidsmetoden til over 200 ansatte i NHN med tjenstlig behov for administrative tilgang. Oppgaven kommer ikke til å omhandle viktigheten av kontroll på administrative tilganger, konsekvensene dersom en trusselaktør får kontroll på privilegerte brukerkontoer eller håndtering av en slik hendelse.

Oppgaven skal se nærmere på ansattes opplevelse av endringsledelse i prosjektgjennomføringen, og hva de mener kunne vært forbedret. Basert på funnene skal oppgaven kunne svare på hvordan virksomheten kan bruke endringsledelse på best mulig måte i fremtidige endringsprosesser som skal gi økt sikkerhet. Med dette som bakgrunn har jeg valgt følgende problemstilling:

«Hvordan kan endringsledelse bidra til økt informasjonssikkerhet?»

For å svare på problemstillingen har jeg valgt å dele problemstillingen inn i to forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene hjelper å stykke opp problemstillingen slik at oppgaven får en logisk struktur og svarer på problemstillingen på en god måte.

Forskingsspørsmål 1: «Hvordan opplevde ansatte virkemidlene innen endringsledelse som ble brukt, og hva mener de kunne vært forbedret?»

Forskingsspørsmål 2: «Hvordan kan virksomheten bruke virkemidlene på best mulig måte i en endringsprosess knyttet til informasjonssikkerhet?»

For å besvare problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i relevant faglitteratur innenfor områdene organisasjonsteori og endringsledelse. Jeg ønsker å presisere at i denne oppgaven begrenser jeg ikke begrepet informasjonssikkerhet til å kun omhandle informasjon, men inkluderer også samspillet mellom menneske, teknologi og organisasjon. Siden oppgaven vil studere endringsledelse i endringsprosesser som omhandler informasjonssikkerhet, vil teorikapitlet kun sette søkelys på endringsledelse og ikke informasjonssikkerhet. Informasjonssikkerhet spiller sin rolle i oppgavens case, noe som gjør at leseren ikke trenger et teoretisk informasjonsgrunnlag om informasjonssikkerhet for nødvendig forståelse av oppgaven.

Oppgaven er en casestudie som tar for seg et prosjekt NHN startet i 2019. Jeg begynte å jobbe i NHN etter dette prosjektet var gjennomført, noe som gir meg et mer distansert og objektivt blikk på prosjektet, selv om jeg i ettertid har hørt om prosjektet og hvordan den nye løsningen fungerer i dag. For å innhente data vil jeg bruke kvalitativ metode i form av dybdeintervju, hvor informantene vil bestå av ansatte som var involvert eller påvirket av endringsprosessen.

### 1.3 Tidligere forskning

Endringsledelse er et tema som engasjerer og blitt mye forsket mye på frem til i dag. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke to kjente endringsmodeller som til tross for sine aldre er like aktuelle i dag. Den ene er Kurt Lewin (1890 – 1947) sin modell for endring. Lewin var en tysk-amerikansk psykolog som blant annet forsket på endring i sosiale systemer. Modellen til Lewin gjør en analytisk inndeling av endringsprosesser i tre ulike faser, hvor suksesskriteriene i hver fase handler om å skape større drivkrefter for endring og redusere kreftene som ønsker å beholde status quo. Den andre forskeren er John P. Kotter (1947 – d.d.), mest kjent for sin åttetrinnsmodell for endring. Kotter studerte over hundre amerikanske selskaper som gikk gjennom store endringsprosesser.

Basert på deres feilgrep skrev han boken *Leading Change* (1996), der han beskriver åtte trinn som er sentrale for en vellykket endringsprosess.

I etterkant av utgivelsene til Lewin og Kotter har det blitt publisert en rekke studier av endringsledelse i ulike kontekster og arbeidslivstradisjoner. I norsk kontekst velger jeg å bruke *Forandring som praksis* skrevet av Klev & Levin (2009). Boken danner et faglig fundament for begrepet endringsledelse, og kombinerer teorier og modeller fra relevant aksjonsforskning om hvordan man skal jobbe med læring og utvikling gjennom endringsledelse. Klev & Levin (2009) skiller på to ulike retninger i faglitteraturen som omhandler endringsledelse. Den ene delen består av kokebok-oppskrifter til en vellykket endringsprosess som mangler faglig forankring. Den andre retningen er av mer akademisk karakter. Den forsøker å drive fagfeltet fremover, fremfor å komme med enkle oppskrifter som skal løse komplekse utfordringer.

I tillegg anser jeg boken *Endringskynisme* av Amundsen & Kongsvik (2016) som et viktig bidrag innen endringsledelse. Amundsen & Kongsvik (2016) ser nærmere på fenomenet de kaller endringskynisme. Det handler om konsekvensene av endring og hvordan omfattende og/eller gjentatt endring kan lede til resignasjon og kynisme blant de ansatte. I denne boken trekker Amundsen & Kongsvik (2016) frem fortellinger fra tre ulike organisasjoner, hvor ansatte forteller sine refleksjoner rundt endringsprosessen de er involvert i. Amundsen og Kongsvik (2016) mener at tidligere forskning på organisasjonsendring fokuserer for mye på ledere eller endringsagenter sett ovenfra og ned, og ikke så mye fra ansatte sitt perspektiv, som er nedenfra og opp. Dette er noe jeg vil diskutere senere i oppgaven.

Sikkerhet er også et fagområde som det etter hvert har blitt forsket mye på. Sikkerhet knyttet til teknologi blir stadig mer aktuelt på grunn av økt digitalisering og vår avhengighet til teknologien. Et område det ikke er forsket mye på, er skjæringspunktet mellom fagfeltene endringsledelse og informasjonssikkerhet. Mitt faglige bidrag gjennom denne oppgaven vil være å knytte de to fagfeltene sammen, og finne ut hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet og hvordan man gjør dette på best mulig måte.

## 1.4 Oppgavens struktur

Her presenteres oppgavens struktur med en beskrivelse av hvert kapittel.

I kapittel to beskrives oppgavens case. Caset gir en introduksjon av NHN som et statseid foretak og deres samfunnsansvar. Hoveddelen av casebeskrivelsen beskriver endringsprosessen som er undersøkt i denne oppgaven. Dette inkluderer beskrivelse av behovet som lå til grunn for endringsprosessen, og hvordan endringen påvirket ansattes arbeidshverdag.

I det tredje kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Kapitlet redegjør for relevant litteratur og begreper som er nødvendig for forståelse av oppgaven. Det blir presentert sentrale modeller innen fagfeltet endringsledelse, som oppgaven benytter som teoretisk rammeverk.

I metodekapittelet, kapittel fire, begrunnes valg av forskningsmetode- og design. Videre følger beskrivelse av fremgangsmåte for datainnsamling og analyse av datagrunnlaget.

Kapitlet avslutter med betraktninger av studiens kvalitet og etiske vurderinger i forskningsarbeidet.

I kapittel fem presenterer jeg hovedfunnene som er hentet ut fra oppgavens empiriske datagrunnlag. Funnene som presenteres har som hensikt å besvare oppgavens problemstilling, hvor funnene er strukturert på samme måte som de teoretiske modellene som oppgaven tar utgangspunkt i. For å skape en bedre leseopplevelse av oppgaven, har jeg også valgt å diskutere funnene i dette kapitlet. Funnene diskuteres i slutten av hvert delkapittel. Til slutt kommer det også en oppsummering i form av en tabell for hvert delkapittel.

Avslutningsvis i kapittel seks kommer en oversikt over funnene i forrige kapittel og konkluderende svar på problemstillingen. Jeg avrunder med avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning.

## 2 Casebeskrivelse

I dette kapitlet vil jeg presentere oppgavens case. Målet med casebeskrivelsen er å gi leseren nødvendig kontekstforståelse av oppgaven, samtidig som oppgavens problemstilling aktualiseres.

Norsk helsenett (NHN) er et statsforetak som eies av Helse- og omsorgsdepartementet. Som nasjonal tjenesteleverandør på e-helseområdet<sup>1</sup>, skal NHN tilrettelegge for sikker og effektiv samhandling i helse- og omsorgssektoren. NHN skal forenkle, effektivisere og kvalitetssikre design, utvikling, drift og forvaltning av elektroniske tjenester til helsesektoren i Norge, til det beste for pasienter og befolkningen for øvrig.

NHN utvikler, forvalter og drifter nasjonale e-helseløsninger som helseportalen Helsenorge, kjernejournal og e-resept. Helsenorge er den digitale inngangsporten til helsesektoren, hvor du blant annet kan finne dine helseopplysninger, se hvem som er din fastlege, hvilke vaksiner du har tatt, prøvesvar og lignende. Kjernejournal er en digital løsning som gjør det enkelt å dele pasientopplysninger mellom ulike aktører i helsevesenet. Dette sikrer at sykehus, fastleger og legevakt har tilgang til samme helseopplysninger om sine pasienter. E-resept er en elektronisk løsning for sikker overføring av reseptinformasjon som bidrar til å redusere risiko for feil ved rekvirering og utlevering av legemidler. I tillegg har NHN rollen som felles tjenestesenter for helseforvaltningen. I rollen som tjenestesenter tilbyr NHN tjenestene IKT, anskaffelser og dokumentasjonsforvaltning. Helseforvaltningen består av 13 ulike aktører, blant andre Helsedirektoratet, Folkehelseinstituttet (FHI), Direktoratet for strålevern og atomsikkerhet (DSA). NHN skal understøtte og levere nødvendige tjenester som muliggjør at helseforvaltningen kan levere på sine samfunnsoppdrag på en sikker og effektiv måte.

Dette betyr at NHN er ansvarlig for drift og forvaltning av kritisk infrastruktur som norsk helsevesen er avhengig av for å kunne levere gode og sikre helsetjenester. Skulle infrastrukturen som kjører tjenesten kjernejournal bli utilgjengelig, ville ikke sykehus få tilgang til nødvendige helseopplysninger om sine pasienter. Dette kan være fatalt i en akutt krise. Det vil medføre store konsekvenser knyttet til personvern, dersom kjernejournal hadde blitt kompromittert og helseopplysninger om den norske befolkning hadde kommet på avveie. Hvis aktørene i helseforvaltningen skulle miste tilgang til infrastrukturen NHN drifter for dem, ville det blitt utfordrende for aktørene å levere på sine samfunnsoppdrag som de har fått fra Helse- og omsorgsdepartementet. Helsedirektoratet er avhengig av IKT-tjenester fra NHN for å ivareta sitt ansvar for nasjonal helseberedskap, samtidig som FHI ville fått problemer med sin rolle som fagorgan og kunnskapsprodusent for norske myndigheter.

I starten av januar 2018 bestemte ledelsen i NHN at prosjektet «*Felles management-plattform*» skulle gjennomføres. Gjennom flere virksomhetsoverdragelser i 2017 som var politisk bestemt, vokste også ansvarsområdene til NHN. For at NHN skulle kunne ivareta sitt ansvar som nasjonal tjenesteleverandør på e-helseområdet og driftsansvarlig for helseforvaltningens infrastruktur, vokste også behovet for å sikre infrastrukturen og

---

<sup>1</sup> <https://sml.snl.no/e-helse>



driftsplattformen ytterligere. Et viktig sikringstiltak var å sikre tilgangen til driftsplattformen med tilhørende tjenester, både for ansatte i NHN og eksterne tredjeparter. Prosjektet var en stor og komplisert endringsprosess som påvirket mange ansatte som jobbet i NHN. I prosjektforslaget står følgende beskrevet som et mål prosjektet skal bidra til å oppnå:

*«NHN må etablere én felles praksis rundt forvaltning av driftsmiljøer slik at vi sikrer at driften utføres med lik sikkerhet på tvers av alle miljøer og samtidig forenkler arbeidshverdagen for ansatte»*

Før prosjektet måtte ansatte ha personlige administrative brukere til hver av de 25 ulike miljøene som eksisterte innad i driftsplattformen. Dette betydde at en ansatt med tjenstlig behov for administrativ tilgang til 18 av de 25 miljøene i driftsplattformen, måtte få opprettet 18 forskjellige privilegerte brukere, hvor man måtte holde styr på alle brukernavnene og passordene. Administrering av de privilegerte kontoene krevde mange manuelle rutiner og prosesser. I tillegg ble den ansatte nødt til å bruke 18 ulike brukernavn og passord på alle kontoene til enhver tid. Det var mange manuelle prosesser for bestilling, oppretting, endring og sletting av kontoene som måtte følges for å sikre at den ansatte til enhver tid hadde riktige tilganger. Den gamle løsningen utgjorde også en sikkerhetsrisiko på grunn av ulik praksis i de ulike miljøene, manglende sporbarhet og logging.

For å dekke behovet for bedre sikkerhet i driftsplattformen ble det valgt å gå til innkjøp av en løsning for Privileged Access Management (PAM). PAM kan oversettes til «privilegert tilgangsstyring» hvor formålet er å sikre såkalte privilegerte kontoer. En privilegert konto er et brukerobjekt som gir administrativ tilgang til infrastruktur og tjenester. Dette betyr at brukeren har rettigheter til å utføre handlinger som krever administratorrettigheter, fjerne eksisterende tilganger og opprette nye privilegerte kontoer. Hvis privilegerte kontoer blir kompromittert, kan den som får tak i kontoen gjøre hva man vil, eksempelvis slette eller endre data og konfigurasjoner. Dette kan gi enorme konsekvenser for NHN og, i verste fall, gi fatale konsekvenser for helsevesenet. Sikring av privilegerte kontoer betyr beskyttelse og rotasjon av passordet til kontoen, aktivisering av multifaktor-autentisering, sporing av aktiviteter tilknyttet kontoen og sesjonsopptak som viser handlinger som blir gjort.

Innføringen av PAM krevde endring i arbeidsmetoder og prosesser for alle ansatte med tjenstlige behov for tilgang til driftsplattformen. På daværende tidspunkt utgjorde dette rundt 200 av totalt 450 ansatte i NHN. Ansatte som ble berørt av endringen, har høy tekniske kompetanse og er svært autonome i sin arbeidshverdag. De er vant til å bestemme det meste selv, om hvordan tekniske løsninger skal skisseres og bygges innenfor de rammene som driftsplattformen legger. Med PAM ble rammene i driftsplattformen enda tydeligere. PAM medførte flere begrensninger til ansattes tilganger og hva de fikk lov til å gjøre inne i driftsplattformen. Med PAM fikk ansatte kun nødvendige tilganger for sitt ansvarsområde, og det ble i tillegg innført ekstra sikkerhetsmekanismer i driftsplattformen. Dette krevde mer samhandling for å få utført tverrfaglige arbeidsoppgaver inne i driftsplattformen, og det ble mer komplisert å få tilgang til driftsplattformen. PAM krevde en egen dedikert bruker for administrative oppgaver, og all aktivitet inne i driftsplattformen ble logget. Samtidig ble det tatt videoopptak av alle utførte handlinger. Det ble også aktivert multifaktorautentisering for å logge inn på driftsplattformen.

Innføringen av PAM startet som et porteføljeprosjekt i NHN, hvor det ble satt dedikert prosjektleder og prosjektdeltakere for å gjennomføre prosjektet. Det var til sammen over 30 personer som var direkte involverte i prosjektgruppen i starten av prosjektet. Etter hvert som PAM-løsningen ble ferdig konfigurert og etablert, gikk ansvaret for videre innføring over til linjeorganisasjonen. For å sikre at videre drift og utvikling av tjenesten ble det etablert et forvaltningsteam som til dags dato forvalter PAM-løsningen.

PAM er i dag et viktig og sentralt teknisk sikringstiltak i NHN. I denne oppgaven skal jeg forsøke å se nærmere på det menneskelige aspektet gjennom denne endringsprosessen. Oppgaven vil se nærmere på hvordan endringsledelse ble brukt gjennom endringsprosessen og hva som kunne vært forbedret. Dette blir gjort gjennom å få en bedre forståelse av ansattes opplevelse og meninger knyttet til endringsledelse i PAM-prosjektet. Tema som ledelse, kommunikasjon, visjon, medvirkning, eierskap, endringsmotstand og mer, er også inkludert i arbeidet med oppgaven.

## 3 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere litteraturen som utgjør det teoretiske grunnlaget i denne oppgaven. Litteraturen bidrar til å sette rammer og gi leseren nødvendig forståelse for studien.

### 3.1 Organisasjonsforståelse

Endringsledelse, slik det er brukt i denne oppgaven, foregår innenfor rammene hos en organisasjon. For å lykkes med endring og endringsledelse i denne konteksten er det hensiktsmessig å danne seg innsikt og forståelse av hvordan organisasjonen fungerer før man skal igjennom en endringsprosess. På den måten kan man tilpasse endringsprosessen til organisasjonen, og dermed øke forutsetningene for å lykkes med endringen. For å danne en grundig forståelse av en organisasjon kan man utføre en organisasjonsanalyse. Dette er en metodisk tilnærming hvor man ser på ulike faktorer i organisasjonen som kan brukes til å forklare et bestemt fenomen eller en tilstand (Schiefløe, 2021). I denne oppgaven velger jeg å trekke frem fem organisatoriske faktorer hentet ifra pentagonmodellen til Schiefloe (2021). Faktorene kan brukes til å analysere en organisasjon, slik at man får en bedre forståelse og innsikt i hvordan den henger sammen.

Første faktor er formell struktur. Alle organisasjoner består av en formell struktur som viser hvordan de ulike grupperingene innad i organisasjonen forholder seg til hverandre. Denne strukturen visualiseres ofte i form av et organisasjonskart som viser hvordan arbeidsoppgavene er fordelt, gruppert, koordinert og hvordan beslutningsmyndighet er bygd opp i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Jacobsen & Thorsvik (2016) skriver at en organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferden til de ansatte. Den første er spesialisering. Ved å gruppere arbeidsoppgaver som ligner på hverandre, begrenses kompetanseområdet til gruppen, og de vil bli spesialister på sitt område. Dette fremmer produktivitet og effektivitet. Den andre effekten er koordinering. For at organisasjonen skal være effektiv, er det viktig at grupperingene harmoniserer og samarbeider godt. Formell struktur, regler og rutiner kan bidra til dette blant grupperingene. Den siste effekten er stabilitet i adferd. Faste arbeidsoppgaver og formell struktur bidrar til å skape rammer som gjør at ansatte opplever stabilitet. Formell struktur synliggjør ansattes bidrag inn i organisasjonen, samtidig som det gir forventninger til hvordan ulike grupperinger kan forholde seg til hverandre. Schiefloe (2021) mener at den formelle organisasjonen som synliggjøres i et organisasjonskart, bør tilfredsstillende fem grunnleggende krav:

1. Strukturen må være tilpasset eksterne omgivelser, for eksempel politiske eller markedsmessige.
2. Strukturen må fremme effektivitet, kvalitet og produktivitet.
3. Strukturen må tilrettelegge for at ansattes kompetanse blir godt utnyttet og bidrar til organisasjonen mål.
4. Strukturen må legge til rette for god kommunikasjon og informasjonsutveksling.
5. For å unngå byråkratiske dysfunksjoner som ineffektivitet og regelfokus, må administrative systemer utarbeides på en måte som hindrer dette.

For informasjonssikkerhet, spesielt knyttet til brukeradministrasjon og tilgangskontroll, er formell struktur i en organisasjon viktig. I en stor organisasjon med mange ansatte kan dette området bli komplisert når antallet brukere og kompleksiteten i organisasjonen vokser. Spesielt blir det viktig å ha gode prosesser som sikrer at ansatte har tilganger som tilsvarer tjenstlig behov, og at det er godkjente ledere som bestiller og godkjenner riktige tilganger.

Faktor nummer to er teknologi. Den teknologiske utviklingen, særlig innen informasjonsteknologi, har gitt oss langt større kapasitet til å bearbeide informasjon, lagre og gjenfinne data, kommunisere og samhandle med hverandre (Schiefløe, 2021). I dag finnes det et mangfold av teknologiske løsninger som brukes i organisasjoner. Det finnes egne programmer for økonomi og regnskap, samhandling, sak- og arkivsystemer og så videre. Teknologien har som hensikt å understøtte prosesser som gjør jobben enklere for oss mennesker. Teknologien skal gjøre oss mer effektiv, og den skal fremme samarbeid og kommunikasjon på en effektiv måte (Schiefløe, 2021). Derfor er det viktig at en organisasjon tar i bruk teknologi på måte som er tilpasset de ansattes arbeidssituasjon, og som fremmer produktivitet. Her kan tiltak for økt informasjonssikkerhet oppleves som motstridende av Schiefløes (2021) beskrivelse av teknologiens rolle. Frem til i dag har hovedfokuset vært på det funksjonelle når man skal anvende teknologi i en virksomhet, men med økt digitalisering og et mer skjærpet trusselbilde på grunn av internettilkoblede tjenester, må også robusthet og sikkerhet bli tatt mer i betraktning. Norske virksomheter må ta i bruk moderne og sikker teknologi. Dette må implementeres og benyttes på en måte som sikrer nødvendig beskyttelse og robusthet. Dette kan ofte komplisere ansattes bruk av teknologi og oppleves som mindre effektivt.

Den tredje faktoren går på relasjoner. En organisasjon består av flere ansatte. Til sammen utgjør alle relasjonene et nettverk mellom de ansatte i organisasjonen. Schiefløe (2021) skriver at det er tre aspekter ved relasjoner og nettverk som må avdekkes for å forstå en organisasjon bedre. Det første er den uformelle strukturen som utgjør et sosialt nettverk blant de ansatte. Uformelle relasjoner er relasjoner blant ansatte som ikke kan ses i sammenheng med koblingene i organisasjonskartet. Det andre er å se nærmere på egenskapene til relasjonene. Her er det viktig å avdekke om relasjonene er preget av for eksempel frykt, usikkerhet eller tillit. Til slutt må man se på hva relasjonen bidrar til mellom individene. Eksempler på relasjoner kan være at de hjelper hverandre, konkurrerer mot hverandre, støtter hverandre eller bare liker å være sosiale på jobb. Relasjoner og tillit mellom ansatte kan overstyre eller gå på bekostning av prosesser og rutiner som skal legge til rette for informasjonssikkerhet. Man kan for eksempel se for seg at ansatte som kjenner hverandre godt og har høy tillit til hverandre, ikke ser det samme behovet for verifikasjon og dokumentasjon.

Faktor nummer fire, som er viktig å kartlegge for å forstå hvordan en organisasjon fungerer, er interaksjon. Interaksjon betyr å få en bedre forståelse av hvordan de ansatte kommuniserer og samarbeider, og hvordan dette koordineres. Kommunikasjon er det som kobler alle aktiviteter i en organisasjon sammen og er derfor svært viktig i endringsprosesser (Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount, 2019). En forutsetning for god interaksjon er at ansatte har et godt samarbeid, og at det er riktige deler av organisasjonen som samarbeider med hverandre. I tillegg er det viktig at aktiviteter koordineres godt, slik at man kan avdekke og tilpasse eventuelle avhengigheter og svakheter som ligger mellom aktivitetene. Det er viktig å ha gode og sikre prosesser gjennom alle aktivitetene i en virksomhet for å redusere potensialet for misforståelser,

feil eller tilsiktede angrep. I tillegg er det også viktig å forstå hvordan ledelse påvirker interaksjon i en organisasjon, og hvordan ledelse i seg selv handler mye om interaksjon. Her kan vi splitte opp ledelse i styring og lederskap (Schiefløe, 2021). Styring er formelle retningslinjer som kontrollerer hvordan de ansatte skal opptre, og hvordan de skal kommunisere og samarbeide med hverandre. Lederskap handler mer om personlige egenskaper til enkeltpersoner og hvordan de evner til å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Den femte faktoren er kultur. Kultur er det som binder organisasjonen sammen gjennom felles mønstre av meninger, verdier, normer og som gir grunnlag for følelsen av identitet og fellesskap blant de ansatte (Schiefløe, 2021). Organisasjonskultur bidrar til å skape en følelse av tilhørighet, og fungerer som uskrevne regler for hvordan man opptre og gjør ting på i organisasjonen. Organisasjonskultur kan påvirke motivasjonen til de ansatte og deres tillit mellom hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2016). En organisasjonskultur kan forstås ved å skille mellom tre ulike elementer (Johnsen, 2007). Det første er normer. Normer er underforståtte regler og forventninger på oppførsel, og er de uskrevne reglene som kan forklares med frasen «sånn gjør vi det hos oss». Det andre er verdier. I denne konteksten er dette felles kriterier blant de ansatte som de veier sine eller organisasjonens handlinger mot. Handlinger som motvirker disse verdiene, vil møtes med motstand blant de ansatte. Det tredje er grunnleggende antakelser, som kan beskrives som felles fortolkninger og meninger blant de ansatte som gir en felles virkelighetskonstruksjon. Jacobsen & Thorsvik (2016) har i tillegg med artefakter som et element i organisasjonskultur. Artefakter er ulike uttrykk som gir et overflatisk glimt av organisasjonskulturen, som for eksempel språk, verbale uttrykk, tekst, atferd, kunst og andre fysiske gjenstander.

I en teknologibedrift er sikkerhet ideelt sett en viktig del av organisasjonens verdigrunnlag og dermed også dens kultur. God sikkerhetskultur er viktig, dersom en organisasjon skal klare å beskytte sine data på en god måte (Pidgeon, 1991). Begrepet «sikkerhetskultur» dukket opp i kjølvannet av atomulykken i Tsjernobyl i 1986. Etter hendelsen gav International Nuclear Safety Group (1991) ut en rapport hvor de definerer begrepet sikkerhetskultur på følgende måte:

*«Sikkerhetskultur er samlingen av egenskaper og holdninger i en organisasjon, og at individer etablerer, som en overordnet prioritet, sikkerhet som en garantert prioritet ved kjernefysiske anlegg på grunn av dens betydning.»*

Dette kan også overføres til organisasjoner hvor teknologi er en viktig del av organisasjonens virksomhet og verdiskaping. Det hjelper ikke å ha den beste og dyreste teknologien, hvis det ikke eksisterer en kultur blant ansatte for å benytte seg av teknologien på best mulig måte. For å skape en god sikkerhetskultur er det viktig at informasjonssikkerhet blir ivarettatt i alle ledd, og at alle ansatte har nødvendig bevissthet og kompetanse til å tenke sikkerhet i sine arbeidsoppgaver.

## 3.2 Endring og endringsledelse

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for temaene endring, endringsledelse og endringsmotstand. Samtidig vil jeg komme med kritikk til hvordan litteraturen har en tendens til å se på endringsmotstand utelukkende som noe negativt.

### 3.2.1 Endring

Endring betyr å forandre på noe, slik at man går fra en gammel til ny tilstand. I organisasjonsendringer ser man nærmere på endringer som skjer internt i en organisasjon. Eksempler på organisasjonsendringer kan være endring av organisasjonsstruktur, arbeidsfordeling, samhandling, rutiner, prosesser, roller, arbeidsoppgaver og så videre. Fellesnevneren er at alle endringer tar sikte på å få menneskene som utgjør organisasjonen til å handle annerledes enn tidligere. Før ble organisasjoner sett på som systemer som søkte stabilitet og forutsigbarhet for å overleve, mens i dag er det på mange måter motsatt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Skal en organisasjon overleve i dag, er den avhengig av å kunne endre og tilpasse seg raskt for å holde tritt med utviklingen i dagens samfunn. Lykkes man ikke med dette, vil man fort bli utdatert og utkonkurrert. Jacobsen & Thorsvik (2016) skiller på flere ulike typer endringer i en organisasjon. Det første er endring av oppgave, teknologi, mål og/eller strategi. En annen type er endring av organisasjonens struktur og måten organisasjonen løser sine oppgaver på. Det kan være endring av organisasjonens formelle struktur, eller prosesser knyttet til produksjon, kommunikasjon og læring. Jacobsen (2018) definerer endring som mange ulike fenomener som drives av forskjellige årsaker og krefter. En viktig distinksjon i denne konteksten er at det er snakk om endring som er planlagt. Planlagt endring drives alltid av endringsagenter i en organisasjon (Jacobsen, 2018). For å lykkes er endringsagentene nødt å skape et opplevd press som gjør at deres stemme blir hørt, og endringen blir iverksatt (Jacobsen, 2018).

### 3.2.2 Endringsledelse

Selv om endring også skjer spontant og uplanlagt, benytter jeg her ordet endringsledelse om den formen for endring som foregår innenfor rammene av en organisasjon, og som er planlagt og styrt mot et mål. Endringsledelse handler om å lede en prosess fra dagens nåsituasjon til en fremtidig ønsket situasjon (Hennestad et. al., 2012). Klev & Levin (2009) definerer endringsledelse som det å starte og lede organisasjonsutviklingsprosesser, samtidig som å balansere organisasjonens endringskapasitet. Endringskapasitet sier noe om en virksomhets evne til å opprettholde daglig drift samtidig som man gjennomgår en endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2020). På midten av 90-tallet dukket begrepet endringsledelse opp i en norsk bok som omhandlet mål og resultatstyring i privat og offentlig virksomhet (Klev & Levin, 2009). Selv om begrepet ble stadig mer populært og utbredt, ble det også møtt med kritikk. Jacobsen (2018) mener at ordets betydning er overflødig, og bør heller tolkes som et sekkebegrep for ledelse av all slags typer endringsprosesser. Klev og Levin (2009) skiller på to ulike retninger innenfor den engelske litteraturen om endringsledelse («change management»). Den ene retningen fremstiller endringsledelse som en enkel prosess, hvor man vil oppnå varig endring ved å følge en trinnsvis suksessoppskrift. Begrunnelsene i denne type litteratur er normativ, og gir inntrykk av at dersom man følger oppskriften, vil man lykkes med endring. Denne retningen innen litteraturen om endringsledelse får kritikk for å mangle en kritisk drøfting av ulike problemer og utfordringer som vil oppstå i endringsprosesser (Klev & Levin, 2009). Den andre retningen har en mer akademisk forankring. Denne litteraturen tar i større grad i bruk analytiske metoder som nyanserer og problematiserer, i stedet for å fremlegge normative metoder som gir en garantert suksess. Klev og Levin (2009, s. 67) stiller spørsmål ved begrepet endringsledelse som et «contested concept», hvor populariteten til begrepet forklares med at det har så mange alternative fortolkninger og ingen fasitsvar.

Mye av den kjente litteraturen innen endringsledelse kommer fra USA, hvor arbeidslivstradisjonen er ulik den norske. Amerikanske organisasjoner er vanligvis mer hierarkiske og toppstyrte. I Norge er det flatere organisasjonsstrukturer. Her har ansatte mer rett til å medvirke på arbeidsplassen. Med dette som bakgrunn vil jeg i neste kapittel presentere medvirkning, og hvorfor det er et kjennetegn for norsk arbeidsliv.

### 3.2.3 Medvirkning

Et kjennetegn ved norsk arbeidsliv er graden av demokrati og medvirkning blant ansatte på en arbeidsplass. Dette er lovfestet i arbeidsmiljølovens §4-1 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling:

*«(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.»*

En viktig bakgrunn for denne lovgivningen er Einar Thorsruds sosiotekniske studier på 1960-tallet. Thorsrud hadde som mål å undersøke hva som bidro til å øke motivasjonen blant norske arbeidstakere, slik at arbeidshverdagen ikke følte for kontrollert og meningsløs. Studien var et samarbeidsprosjekt mellom LO og Norsk Arbeidsmandsforbund (i dag underlagt LO). Målet var å se om økt demokratisering og medvirkning i arbeidslivet kunne forbedre arbeidshverdagen til nordmenn. Gjennom studien fant Thorsrud ut at variasjon i arbeidsoppgaver, læring i jobben, anseelse og selvbestemmelse var faktorer som bidro til å øke motivasjonen blant ansatte. Klev og Levin (2009) skriver at det er en demokratisk rettighet å kunne kontrollere sine arbeidsbetingelser, og i den forlengelse er det naturlig at ansatte i land med demokratiske styresett også tar med demokratiske verdier inn i arbeidslivet. En endringsprosess kan være komplisert og kostbar i form av tid, penger og ressurser. Hvis ansatte involveres tidlig i en endringsprosess, og de får muligheten til å være med på å bestemme hvordan endringen skal se ut, vil dette kunne bidra til å gjøre prosessen både enklere og raskere. Dette fordi ansatte får tidlig kjennskap og eierskap til endringsprosessen gjennom inkludering og medvirkning, noe som gjør at man kan avdekke hindringer og eventuelle utfordringer på et tidlig stadium (Klev & Levin, 2009). Tidlig medvirkning vil bidra til å avdekke endringsmotstand tidlig i endringsprosessen, noe som gjør at motstanden kan forstås, tas hensyn til og bearbeides på en god måte tidlig i prosessen. Samtidig vil det også kunne gi tid for motstanderne som ikke ønsker å ta del i endringen, til å søke andre posisjoner (Klev & Levin, 2009).

En viktig fallgrube i arbeidet med medvirkning er det Amundsen & Kongsvik (2016, s. 67) kaller for «pseudomedvirkning». Pseudomedvirkning er når endringsagenter, som ofte tilhører ledelsen, har bestemt hvordan endringen skal se ut på forhånd, men får ansatte til å delta i aktiviteter som skal fange opp deres meninger og forslag, uten at de blir reelt lyttet til. I følge boken til Amundsen & Kongsvik (2016, s. 69) kan dette gjøre at ansatte mister sitt engasjement og holder tilbake innspillene sine, siden utfallet i endringsprosessen allerede er bestemt, og ansattes mulighet til å medvirke ikke oppleves som reelle.

### 3.2.4 Motstand mot endring

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hva endringsmotstand er, og hvorfor det kan oppstå i en endringsprosess. Endringsmotstand er ofte et tema i litteraturen om

endringsledelse. Jeg vil se nærmere på om dette fenomenet har oppstått i endringsprosessen som er utgangspunktet for denne oppgaven.

Endringer i en organisasjon kan bli møtt med ulike holdninger og reaksjoner fra ansatte. Endringsmotstand er når det danner seg negative holdninger eller reaksjoner fra de ansatte som bidrar til å hindre at en endringsprosess lykkes. Det finnes mange ulike forklaringer på hvorfor det oppstår endringsmotstand blant ansatte. Amundsen & Kongsvik (2016) presenterer tre ulike forklaringsmodeller om hvorfor det oppstår endringsmotstand.

Første forklaring er motstand på bakgrunn av tapsopplevelser. Dette er motstand som er konsekvensen av at ansatte taper noe av verdi i endringen, eller har opplevd å tape noe i tidligere endringsprosesser. Tapet representerer et forventningsbrudd mellom ansatte og arbeidsgiver. Dette kan for eksempel være tap av trygghet, tilhørighet, kompetanse og territorium.

I forklaring nummer to beskrives motstand som manglende endringsmotstand. Her forklares endringsmotstand som et resultat av at endringsagenter ikke har lyktes i å forberede ansatte godt nok på endringen som kommer. Ref. kapittel 3.3.1 kan man trekke en parallell til Lewins fase-teori for endring (1947), hvor manglende endringsberedskap vil vise til mangler i det Lewin kaller for opptiningsfasen. Dette resulterer i dårlig endringsberedskap («readiness for change») blant ansatte, og derfor oppstår det motstand.

Siste forklaring er motstand som bakgrunnskonversasjoner. Amundsen & Kongsvik (2016) henviser til Ford mfl. (2002) som mener at endringsmotstand må settes i kontekst, og ikke ta utgangspunkt i at alle en felles objektiv virkelighetsforståelse. Man er nødt til å se på tidligere endringer og motstand for å forstå hvilken virkelighetsforståelse ansatte har, og hvordan dette har påvirket det sosiale fellesskapet i organisasjonen over tid. Den kollektive virkelighetsforståelsen i en organisasjon blir skapt gjennom konversasjoner mellom ansatte i organisasjonen.

Jacobsen & Thorsvik (2016) tar utgangspunkt i at motstand til endring er en rasjonell reaksjon, hvor uventede beskjeder om endring kan skape typiske reaksjonsfaser. Først kommer sjokket. Dette kommer fordi ansatte er usikre på hvordan endringen vil forandre deres arbeidssituasjon. I neste fase kommer betenkning, hvor de ikke tror at endringen vil la seg gjennomføre. Så kommer depresjon, hvor de ansatte skjønner at dette er noe som vil skje, før de til slutt går over i motvillig aksept. Her ønsker jeg å understreke at ikke alle uventede beskjeder om endring vil resultere at ansatte følger reaksjonsfasene Jacobsen og Thorsvik (2016) beskriver. Det er fullt mulig å være skeptisk til endring uten å reagere med sjokk, tvil, depresjon og til slutt motvillig aksept. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 392-395) trekker frem følgende ti punkter som gjør at motstand mot endring oppstår.

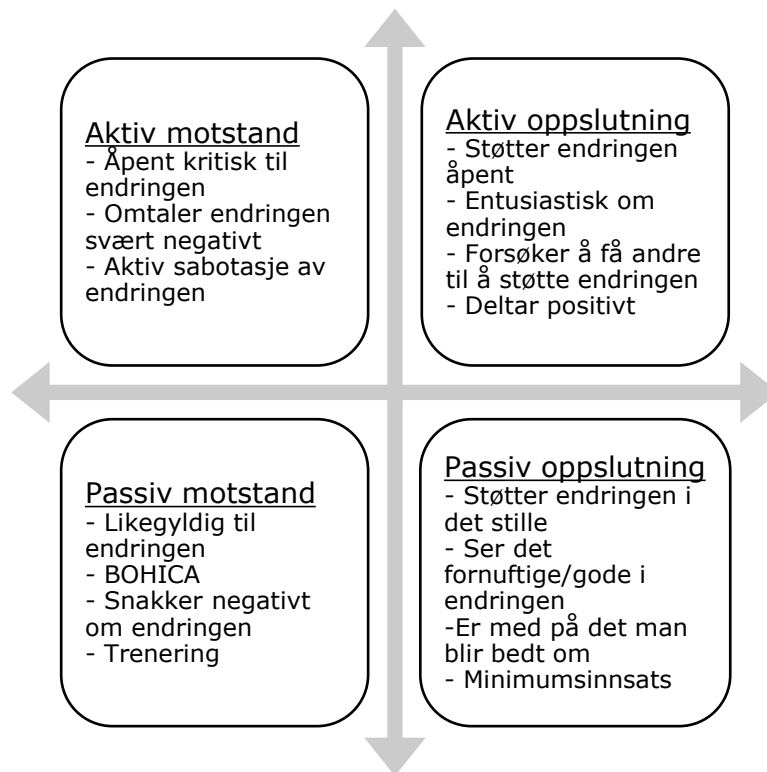
- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 1: Frykt for det ukjente         | 6: Krav om nyinvesteringer             |
| 2: Brudd på psykologisk kontrakt | 7: Dobbeltarbeid (i en periode)        |
| 3: Tap av identitet              | 8: Sosiale bånd brytes                 |
| 4: Symbolsk orden endres         | 9: Utsikter til personlig tap          |
| 5: Maktforhold endres            | 10: Eksterne aktører ønsker stabilitet |

Kognitiv dissonans kan også være en grunn til endringsmotstand. Kognitiv dissonans oppstår når holdninger ikke stemmer overens med handlinger, og man vil forsøke å



redusere dissonansen ved å endre holdningene eller handlingene. Kognitiv dissonans kan for eksempel oppstå dersom ansatte står ovenfor en endringsprosess som ønsker å forandre måten arbeidsoppgavene utføres på. Hvis man ikke lykkes med å endre ansattes tankemønstre, men kun påtvinge endring i deres handlinger, vil det kunne oppstå endringsmotstand hvor ansatte rettferdiggjør motstanden ved å tenke at den gamle arbeidsformen var bedre (Festinger & Carlsmith, 1959).

Jacobsen (2018, s. 129) fremstiller oppslutning og motstand i en todimensjonal modell, hvor den horisontale akse viser motstand helt til venstre og oppslutning helt til høyre. Den vertikale akse representerer nivået av engasjement i enten motstand eller oppslutning knyttet til endring. Helt i toppen på akse er det høyt engasjement, og helt i bunnen er det lite engasjement. Med denne modellen kan vi kategorisere reaksjoner på endringer, hvor motstand til endring skjer i de to boksene på venstre side av den vertikale akse. Jacobsen (2018) skiller på aktiv motstand og passiv motstand. Aktiv motstand er når ansatte ikke legger skjul på hva de mener om endringen, og går aktivt inn for å forhindre at endringen blir gjennomført. Passiv motstand innebærer at ansatte er tilbakeholdne. Ansatte som yter passiv motstand, kan være likegyldig til endringen. De kan også snakke negativt om endringen, uten å motarbeide endringsprosessen.



Figur 1 - Ulike reaksjoner på endring

### 3.2.5 Kritikk av begrepet motstand

Begrepet endringsmotstand omtales ofte i organisasjonslitteraturen med negativt fortegn. I dette kapitlet ønsker jeg å nansere begrepet endringsmotstand for å vise at det ikke utelukkende er negativt.

I litteraturen blir ansatte som yter endringsmotstand, ofte fremstilt som lite endringsvillige. Det er endringsmotstanderne som er problemet, ikke selve endringen. Jacobsen & Thorsvik (2016) sitt utgangspunkt er at motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra mennesker. Dette indikerer et behov for nansering utover det å skille

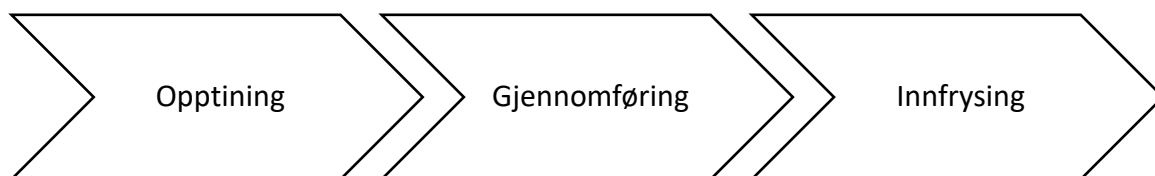
mellom ansatte som er for eller mot endring, siden samspillet mellom organisasjoner, mennesker og endringsprosesser kan være kompleks. Litteraturen fokuserer mest på hvordan man kan motarbeide og forhindre at motstand oppstår, uten å søke forståelse for hvorfor endringsmotstanden oppstår (Klev & Levin, 2009). Endringsmotstand kan i noen tilfeller ses på som noe positivt. Endringsmotstand kan brukes som en indikator på hvorvidt organisasjonen beveger seg i en retning som alle er enige i. Her kan endringsmotstanden bidra til å skape viktige diskusjoner og debatter om endringsprosessen mellom ulike deler i en organisasjon. Hvis en endringsprosess møter mye motstand blant ansatte, kan det tyde på at endringsagentenes opplevde virkelighet og løsning på problemet, er noe resten av organisasjonen ikke kjenner seg igjen i (Jacobsen, 2018). Endringsmotstand bør derfor tas på alvor og ses på som en mulighet for å skape gode diskusjoner om hva som er viktig og riktig for organisasjonen fremover. Da vil de som er uenige, få muligheten til å si sin mening og blir hørt. Dette kan være med på å forene motpartene og ufarliggjøre endringsprosessen.

### 3.3 Endringsprosesser

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for to sentrale teoretiske modeller for endring som vil bli brukt som teoretisk rammeverk i denne oppgaven. Jeg presenterer først Kurt Lewins modell. Den deler opp en endringsprosess i tre forskjellige faser. Deretter vil jeg presentere modellen til John P. Kotter. Den inneholder åtte trinn til en vellykket endringsprosess. Ved å kombinere disse to modellene får vi en mer helhetlig modell for endring, og som vil bli brukt som teoretisk modell for analyse og diskusjon.

#### 3.3.1 Kurt Lewins modell for endring

Den tysk-amerikanske psykologen Kurt Lewin var en av grunnleggerne av det vi i dag kjenner som moderne sosialpsykologi. Sosialpsykologi omhandler det sosiale samspillet mellom mennesker og hvordan verdier, holdninger, sosiale systemer og situasjoner formes oss imellom. I 1947 publiserte Lewin (1947) en artikkel hvor han blant annet skrev at alle sosiale systemer søker stabilitet og forutsigbarhet. Lewin anses som grunnleggeren av organisasjonsutviklings-tradisjonen, som fokuserer på å endre holdninger og oppfatninger blant ansatte for å lykkes med endring (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Lewin (1947) mener at sosiale systemer vil endres naturlig over tid, og det vil til enhver tid være drivkrefter for og mot endring. Endringsprosesser iverksettes dersom drivkreftene for endring er større enn motstanden mot endring. Lewin (1947) utviklet en endringsmodell som deler endringsprosesser opp i ulike tre faser. I hver fase er man nødt til å skape overvekt av krefter for endring, om man skal lykkes med endringsprosessen.



Figur 2 - Lewins endringsmodell

Den første fasen er opptiningsfasen. Denne fasen handler om å forberede ansatte på endringen som kommer, ved å få dem til å innse at dagens verdier, normer og gjøremåter ikke lenger holder mål (Yukl, 2013). Derfor er det viktig at denne fasen forbereder ansatte i organisasjonen på endringen som kommer, slik at barrierer og

motstand til endring reduseres til et minimum fra start. Beskjeder om kommende endringer kan bidra til å skape usikkerhet og motvilje blant ansatte, og derfor er det viktig at ledelsen klarer å kommunisere budskapet på en måte som skaper en psykologisk trygghet for de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Deretter kommer gjennomføringsfasen. Denne fasen handler om å endre ansattes atferd, holdninger og måten de samhandler (Jacobsen, 2018). I denne fasen blir endringen realisert, og det kan det være fristende å starte direkte på denne fasen uten å gjøre et grundig forarbeid i opptinningsfasen. Faller man for fristelsen og hopper rett på denne fasen, kan endringen bli møtt med sterk motstand fra de ansatte (Yukl, 2013). Det er viktig å jobbe for å minimere hindringer i denne fasen, noe som inkluderer endringsmotstand, slik at mest mulig er tilrettelagt for at endringsprosessen lykkes. Dette kan gjøres gjennom strukturell endring i organisasjonskartet, nødvendig opplæring eller tilpasset lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Til slutt kommer innfrysingsfasen. Denne fasen handler om å få endringen til å bli varig og en del av organisasjonens kultur. Nye gjøremåter og holdninger må befestes og bli stabil for å bli til en varig endring. For å forsikre seg om dette kan man gjøre undersøkelser for å se om endringen har blitt en del av organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Eksisterer det mye tvil og motstand i denne fasen vil dette kunne dra ut i tid før man kan si seg ferdig med siste fase og endringsprosessen er fullført (Yukl, 2013).

### 3.3.2 Kotters åttetrinnsmodell for endring

Den tidligere Harvard-professoren John P. Kotter anses for å være en av de mest sentrale forskerne innen endringsledelse, og han var en viktig bidragsyter til å drive fagfeltet fremover. Etter å ha studert over hundre amerikanske selskaper som hadde forsøkt å fornye seg selv, skrev Kotter (1995) artikkelen *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Her trekker han frem åtte sentrale feil som gjør at flesteparten av selskapene mislykkes med slike endringsprosesser. Året etter lanserte Kotter boken *Leading Change (1996)* hvor han introduserte sin berømte åttetrinnsmodell for en vellykket endringsprosess, dersom man følger modellen sekvensielt. Modellen anses som hans viktigste bidrag til fagfeltet og er fortsatt aktuell i dag.

Første trinn handler om å skape følelse av nødvendighet for endringen. Det første man må gjøre for å lykkes med endring, er å få ansatte til å forstå hvorfor endringen er nødvendig. Hvis problemet som ligger til grunn for endring ikke oppleves som stort eller viktig nok, er det vanskelig å få til et samarbeid med ansatte i organisasjonen (Kotter, 2012, s.37-38). Kotter (2012) mener at i organisasjoner som har ansatte med høy tilfredshet, er det vanskelig å få til endring. For å skape en følelse av nødvendighet for endring må tilfredsheten blant ansatte reduseres. Under dette punktet i åttetrinnsmodellen påpeker Kotter (2012) viktigheten av mellomledere i en endringsprosess. Hvis det skal gjennomføres en endring i nedre del i hierarkiet hos en stor virksomhet, spiller mellomledelsen en viktig rolle for at endringen skal bli en suksess. Dette fordi de spiller en viktig rolle i å operasjonalisere og iverksette endringen som har blitt besluttet.

Andre trinn er at man må sette sammen en maktkoalisjon. For å sikre nødvendig fremdrift i en endringsprosess er det viktig å etablere en ansvarlig gruppe mennesker som skal sørge for dette. Maktkoalisjonen består av nøkkelpersoner som sammen er ansvarlig for at nødvendige aktiviteter blir fulgt opp og gjennomført for å lykkes med

endringsprosessen. Kotter (2012, s.59) skriver at det er viktig at denne gruppen består av personer med nødvendig makt, ekspertise, sosial kapital og en leder som kan lede gruppen godt.

I trinn tre må man skape en visjon for endring. En god visjon har som formål å vise de ansatte hvor endringen skal bringe organisasjonen i fremtiden. Videre skal visjonen motivere ansatte til å bidra til at organisasjonen endrer seg i riktig retning. Til slutt skal en visjon bidra til å koordinere aktivitetene til ulike mennesker og grupper i organisasjonen på en rask og effektiv måte (Kotter, 2012, s. 71). Et kjennetegn på en god visjon er at den blant annet skal være oppnåelig, fokusert og enkel å kommunisere (Kotter, 2012, s. 74)

Deretter kommer trinn fire, som er å formidle en visjon. Når man skal formidle en visjon er det viktig å holde budskapet så enkelt som mulig. Visjonen bør formidles på en kort og enkel måte som gjør at den er forståelig for alle ansatte. Et godt tips er å bruke gode metaforer og analogier som gjør det enkelt for ansatte å dra paralleller mot noe som er mer virkelighetsnært, og som de fleste kan relatere til. Et viktig punkt er å formidle visjonen i flere kanaler, og ikke vær redd for å repetere budskapet mange ganger (Kotter, 2012, s. 95-97).

Trinn fem omhandler å fjerne hindringer for å nå visjon. Kotter (2012) mener det er spesielt fire hindringer som kan hindre en endringsprosess fra å lykkes i en organisasjon; strukturelle barrierer, kompetanse, systemer og «vanskelige» ledere. Det må legges til rette for at ansatte har nødvendige forutsetninger til å gjennomføre endringen, slik at de ikke møter for mye motstand og til slutt blir maktesløse. Alle hindringene må tas hensyn til og minimeres for å nå en visjon.

Det sjette trinnet handler om å synliggjøre kortsiktige resultater og gevinster. Store endringer skjer ikke over natten. Ofte tar slike prosesser lang tid, og derfor er det viktig å vise ansatte fremgang i form av kortsiktige gevinster gjennom prosessen. På denne måten unngår man at ansatte mister motet. Kortsiktige gevinster må være synlige, entydige og et tydelig resultat av endringsprosessen (Kotter, 2012, s. 126). Kortsiktige gevinster bidrar til å skape engasjement, redusere motstand og skape videre momentum for endringsprosessen (Kotter, 2012, s. 127).

I trinn sju må man konsolidere endringer til å drive ytterligere endringer. En vellykket endringsprosess kan virke som brekkjern for å iverksette ytterligere endringer. Skal man oppnå en visjon, vil den bestå av mange ulike endringsprosesser. Derfor er det viktig at en vellykket prosess skaper nødvendig momentum til å iverksette flere endringsprosesser. Ledelsen og deres lederskap spiller en viktig rolle i det å tenke langsiktig. De skal sørge for at riktige endringsprosesser blir iverksatt, slik at visjonen blir oppnådd.

Trinn åtte handler om å skape varig endring. Etter en vellykket endringsprosess er det viktig å sørge for at den blir varig. Varig endring oppnås dersom de nye gjøremåtene som endringen medfører, blir forankret i organisasjonskulturen. Kotter (2012) påpeker at en organisasjonskultur ikke kan manipuleres med enkle grep. En organisasjonskultur endrer seg når man lykkes med å forandre ansattes handlinger, samspillet mellom de bedrer seg over en periode, og når ansatte innser at nye gjøremåter er bedre og mer effektive.

### 3.3.3 Kritikk av Kotters modell

Selv om modellen til Kotter er aktuell i dag, har modellen hans også møtt en del kritikk. Ref. kapittel 3.2.2 faller Kotter sin åttetrinnsmodell inn under kategorien litteratur som Klev & Levin (2009) kaller for kokebokoppskrift for vellykket endringsledelse. Denne typen litteratur får kritikk for å ikke drøfte problemene som oppstår i en endringsprosess, godt nok. Det refereres ikke tilstrekkelig til forskningsbasert litteratur på fagfeltet, noe som bidrar til å svekke modellens troverdighet.

I 2008 publiserte P.E. Sidorko (2008) en artikkel hvor han analyserer en større endringsprosess ved et australsk universitet som følger Kotter sin endringsmodell. Sidorko (2008) kritiserer modellen til Kotter for å ikke inneholde tilstrekkelig metodikk som evaluerer eller måler hvor vellykket endringen er. Sidorko (2008) mener at ingen organisasjonsendring er lik. En av de største variablene i en slik prosess er ansattes reaksjon til endringen. Ingen modell klarer å dekke dette aspektet i en endringsprosess på en komplett og enkel måte. Sidorko kritiserer modellen til Kotter for å ikke vektlegge organisasjonskultur og hvor ulike en slik kultur kan være fra organisasjon til organisasjon. Sidorko mener at ledere som ønsker å ta i bruk modellen til Kotter, må tilpasse modellen på en måte som passer til organisasjonen, kulturen og omgivelsene på best mulig måte.

Pfeifer et. al. (2005) mener at ingen strategi forblir relevant, og derfor vil ikke en endringsprosess være ferdig når den er gjennomført, slik som modellen til Kotter tilsier. Pfeifer et. al. vektlegger heller en syklisk endringsprosess som de kaller for «control loop», hvor de vektlegger det å stadig revurdere og redefinere visjonen, for så å starte på nytt i modellen etter gjennomføring.

En viktig bemerkning er at i motsetning til Einar Thorsrud sine funn om hvordan medvirkning blant ansatte bidrar til økt motivasjon, vektlegger ikke Kotter medvirkning fra ansatte noe særlig i sin åttetrinnsmodell for vellykket endringsprosess.

### 3.3.4 Sammenstilling av endringsmodellene til Lewin og Kotter

Endringsmodellene til Lewin og Kotter har en del likheter, noe som gjør at modellene kan kombineres. Til sammen gir modellene en mer helhetlig fremstilling av endringsprosess, og kombinasjonen av de to modellene vil i denne oppgaven bli brukt som teoretisk modell for diskusjon i kapittel 5.

I opptiningsfasen til Lewin finner vi de fire første trinnene fra Kotter sin åttetrinnsmodell. De fire første trinnene til Kotter er aktiviteter som starter før gjennomføringen av endringen, og blir dermed forberedende aktiviteter før endringen som Lewin omtaler som opptiningsfasen. Deretter følger trinn fem, seks og syv fra Kotter som er aktiviteter man må gjøre underveis når endringen tar sted. Disse tre stegene blir derfor satt sammen med Lewins fase hvor endringen gjennomføres. Kotters siste trinn er å skape varig endring og plasseres sammen med Lewin fase for innfrysing.

<b>Kurt Lewin</b>	<b>John P. Kotter</b>
Opptining (Unfreezing)	Trinn 1: Skap en følelse av nødvendighet for endringen Trinn 2: Sett sammen en maktkoalisjon Trinn 3: Skap en visjon for endring Trinn 4: Formidle en visjon
Gjennomføring (Change)	Trinn 5: Fjerne hindringer for å nå visjon

	Trinn 6: Planlegg endringen slik at man kan få kortsiktige gevinster og kommuniser disse til ansatte Trinn 7: Konsolider endringene slik at de utløser enda større gevinster
Innfrysing (Refreezing)	Trinn 8: Skap varig endring

Tabell 1 - Kombinasjon av modellene

## 4 Forskningsdesign og metode

I følgende kapittel vil jeg begrunne metodevalgene som er grunnleggende for denne oppgaven. Først vil jeg presentere mitt vitenskapelige ståsted, før jeg går over på hvilket forskningsdesign jeg har brukt for å svare på oppgavens problemstilling. Deretter kommer en forklaring på fremgangsmetode for datainnsamling, og hvordan datagrunnlaget har blitt analysert. Kapitlet fortsetter med å vurdere studiens kvalitet samt noen etiske vurderinger.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Denne oppgaven har et samfunnsvitenskapelig utgangspunkt, noe som betyr at studiefeltet består av mennesker. Samfunnsforskning har som formål å avdekke meninger og oppfatninger blant mennesker om seg selv eller om andre. Menneskers meninger og oppfatninger er flytende og stadig i endring, noe som gjør samfunnsvitenskapelig forskning komplisert. Menneskers virkelighet er sammensatte og farges av andre mennesker, inntrykk, erfaringer og fortolkninger, noe som stadig er i endring. Samfunnsvitenskapelig forskning handler om å fange den sosiale virkeligheten som mennesker opplever i interaksjon med hverandre, og deretter bruke innsikten til å skape ny kunnskap om virkeligheten menneskene opplever (Johannessen, 2010). Dette beskriver hvilket ontologisk- og epistemologiske perspektiv samfunnsvitenskapelig forskning har. Johannesen (2010) beskriver ontologiske teorier som grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut. Disse antakelsene er forutsetninger en forsker tar for gitt i forskningen sin, noe som gjør at det er viktig å være oppmerksom på hva disse antakelsene er og hvordan det kan legge føringer og påvirke resultatet i forskningen (Johannessen, 2010, s. 54). Epistemologi er læren om kunnskap og innsikt. Epistemologisk litteratur omhandler hva kunnskap er, hvordan kunnskap oppstår, hva vi vet om virkeligheten og hvordan vi skal gå frem for å få kunnskap om samfunn og mennesker (Johannessen, 2010, s. 55). Epistemologisk litteratur spør om erfaring og data (empirisme) er det eneste grunnlaget for forskning, eller er det slik at kunnskap kan dannes ut ifra ren tankevirksomhet og refleksjoner, uten at man har et datagrunnlag (rasjonalisme) (Johannessen, 2010, s. 55). Et annet sentralt spørsmål innen epistemologi handler om sannhet og objektivitet, og hvordan man kan få skilt ut hva som er «sann» kunnskap i påstander som forsøker å definere virkeligheten (Johannessen, 2010, s.55). Alle mennesker har sine forutsetninger i sitt møte med verden. Våre tanker, meninger, holdninger og verdier, både faglig og privat, farges av de erfaringene og bakgrunnen man får gjennom livet. Det er viktig å være klar over hvilken betydning dette kan ha for ens ontologiske, epistemologiske og faglige perspektiv når man skal forske på noe. Spesielt er dette viktig i kvalitativ forskning, hvor forskeren skal samle data, analysere og fortolke resultatene. Derfor er det interessant å vite hvordan forskeren reflekterer og betrakter hvordan dette kan påvirke forskningen og resultatene. Dette er noe jeg vil gjøre i kapittel 4.4 og 4.6.

## 4.2 Forskningsdesign

I en forskningsprosess er det mange forskjellige valg som må tas. I tidlig fase må forskeren ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal foregå. Dette kalles for forskningsdesign. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for utformingen av oppgaven med tilhørende begrunnelser for valgt forskningsdesign.

### 4.2.1 Problemstilling

Problemstilling er det spørsmålet undersøkelsen ønsker å få svar på. En problemstilling kan bestå av ett eller flere spørsmål som forskningen ønsker å finne svar på. Problemstillingen bidrar til å avgrense oppgavens omfang og legge føringer for gjennomføring av oppgaven (Johannessen, 2010). Videre bidrar problemstillingen til valg av riktig metode, fordi problemstillingen angir de spørsmålene som undersøkelsen ønsker å få svar på. En god problemstilling bidrar til oppgavens relevans, rekruttering av informanter, metode for datainnsamling- og analyse, fortolkning av funn og så videre. En problemstilling skal primært besvare to spørsmål – hva og hvem som skal undersøkes.

Problemstillingen for denne oppgaven bygger videre på en innlevering jeg gjorde i et fag som omhandlet forskningsdesign og forskningsmetode. Innleveringen besto av å lage en prosjektskisse som skulle være forløpet til en masteroppgave. Her måtte jeg velge ut en problemstilling og begrunne for valg av forskningsdesign- og metode. Sånn sett var tankeprosessen for valg av problemstilling allerede godt i gang da jeg startet på selve masteroppgaven. Tidlig i studieløpet fattet jeg interesse av organisasjonsteori, og i den sammenheng organisasjonsendringer og endringsledelse. Jeg var tidlig inne på tanken om hvordan jeg kunne kombinere min faglige ekspertise innen informasjonssikkerhet med endringsledelse, slik at den innsikten og kunnskapen jeg tilegner meg i oppgaveskrivingen bidrar til å gjøre meg bedre i rollen som sikkerhetsleder. Etter flere samtaler med min leder, hvor vi reflekterte over rollen jeg har på jobb og hva som gjør at jeg kan bli enda bedre, fant vi til slutt en passende problemstilling.

Informasjonssikkerhet er et ansvar alle ansatte i en virksomhet har, og jeg som sikkerhetsleder må hele tiden jobbe for å få ansatte til å tenke sikkerhet i sitt arbeid. Dette betyr at jeg må få dem til å legge vekk tankegangen om at informasjonssikkerhet er det «sikkerhetsfolk» som må løse, og heller se på dette arbeidet som et lagspill. For å lykkes med dette er jeg nødt til å kunne påvirke andre ansatte til å endre tankegangen sin og måten de jobber på. Her ble min nysgjerrighet pirret, og jeg ønsker å forstå hvordan jeg som sikkerhetsleder kan legge til rette for gode og vellykkede endringsprosesser, hvor økt informasjonssikkerhet er driveren for endringsprosessen. På denne måten får jeg kombinert fagfeltene informasjonssikkerhet og endringsledelse, og forhåpentligvis sitte igjen med økt innsikt og ny kunnskap som jeg kan lære av selv og lære bort til kollegaer. Med dette som bakgrunn ble følgende problemstilling utarbeidet:

*«Hvordan kan endringsledelse bidra til økt informasjonssikkerhet?»*

### 4.2.2 Casestudie

Da problemstillingen var valgt, ble casestudie et naturlig valg av forskningsdesign for denne oppgaven. I denne studien ønsker jeg å kombinere to fagfelt som det ikke er forsket på mye tidligere, og har derfor valgt et eksplorerende design som vil gi kvalitative data. Casestudier egner seg godt til å besvare problemstillinger som formuleres med spørrende ord som *hvordan* eller *hvorfor*. Jeg har valgt å forske på organisasjonen jeg jobber i, noe som gjør at casestudie er egnet valg av design for studien. Case, som betyr *tilfelle* på latin, kan være studie av ett eller flere tilfeller. Eksempler på case kan være



organisasjon, hendelser, prosesser, individer og så videre. Yin (2009) definerer casestudier på følgende måte:

*«En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst, fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare.»*

Casestudier kjennetegnes ved at forskere henter inn grundig datagrunnlag fra et begrenset antall caser over en gitt periode, noe som gir et detaljert og omfattende datagrunnlag. Casestudier har ofte en kvalitativ tilnærming, og datakildene er ofte tids- og stedsavhengige. For å innhente datagrunnlag er ofte åpne intervjuer og observasjon populære kvalitative tilnærminger, og de er godt egnet for casestudier.

Casestudie har også sine begrensninger. Blant annet er det vanskelig å generalisere funn i en casestudie til en annen case. Det kan også være vanskelig å finne årsakssammenheng ved bruk av casestudie, siden det kan være flere fenomener som ligger til grunn og kan påvirke et gitt utfall.

#### 4.2.3 Metode

I samfunnsvitenskapelig forskning skiller det hovedsakelig mellom to ulike metoder – kvalitativ og kvantitativ metode. Forenklet kan man si at kvantitativ metode egner seg best for innsamling av data i form av tall og verdier som er målbare. Kvantitativ metode forholder seg til data i form av tekst, bilde, lyd og vektlegger fortolkningen av datagrunnlaget. I denne studien vil jeg forsøke å få en bedre forståelse av hvordan ansatte opplevde virkeligheten i en endringsprosess som ble gjennomført i NHN, noe som gjør at jeg har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetodikk. For innhenting av kvalitative data er de to mest grunnleggende metodene observasjon og intervju. Ved observasjon samler forskeren data gjennom sanseinntrykk ved å se på handlinger og samhandlinger i utvalgte situasjoner (Johannessen, 2010). I intervjuer samler forskeren data inn gjennom samtale med informanter og fortolker deretter det som blir sagt. Valget mellom metodene utelukker ikke hverandre, og det er ofte slik at kroppsspråk kan være verdifullt å bemerke seg gjennom en samtale.

Ifølge Tjora (2017) egner dybdeintervjuer seg godt i de tilfellene hvor man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Basert på oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål er det å avdekke meninger, holdninger og erfaringer selve målet med oppgaven, og derfor en godt egnet metode for å innhente nødvendig datagrunnlag. For å kunne svare på problemstillingen er jeg nødt til å danne meg en forståelse av hva som er viktige for informantene i endringsprosesser hvor informasjonssikkerhet er driveren for endringen. I tillegg må jeg finne ut hvordan informantene har opplevd en slik endringsprosess tidligere, og hva som kunne vært gjort bedre i denne prosessen. Med dette som bakgrunn vil jeg kunne svare på hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet på best mulig måte.

Dybdeintervju er en kvalitativ forskningsmetode som baserer seg på et fenomenologisk perspektiv. Her må forskeren forsøke å se verden gjennom informantens øyne, ved å få informanten til å reflektere over egne opplevelser og meninger (Tjora, 2017). Det finnes ulike måter å gjennomføre et intervju på. I et ustrukturert intervju stiller forskeren åpne spørsmål om et valgt tema, hvor intervjuobjektet kan prate fritt uten at forskeren setter rammer eller videre føringer for samtalen. I flere situasjoner kan dette være avgjørende, fordi eventuelle avsporinger vil bidra til at informanten skal relatere svarene til egen livssituasjon (Johannessen, 2010). Velger man å gå for det som betegnes som et

strukturert intervju, stiller forskeren mer konkrete spørsmål. Her får informanten svaralternativer som forskeren krysser avfor. Som et kompromiss kan man gå for et semi-strukturert intervju. I semi-strukturerte intervju har forskeren noe struktur på tema og spørsmål som stilles, men basert på svarene til informanten kan forskeren løsrive seg fra spørsmålene og gå i dybden på funn som oppstår underveis. Fordelen med å ha noe struktur i intervjuet er at det også vil bli enklere å sammenstille og analysere svarene som helhet når man har noe sammenfallende struktur i intervjuet (Johannessen, 2010). På grunn av fleksibiliteten semi-strukturerte intervjuer gir, men fortsatt holder seg til noen konkrete tema og spørsmål, ble dette foretrukket metode å bruke for denne oppgaven. Jeg ønsker å skape en mest mulig åpen dialog med informantene, hvor de opplever friheten til å fortelle fritt og ærlig om det de anser som relevant for temaet. Siden det er noen punkter jeg ønsker å dreie dialogen rundt, spesielt knyttet til informantenes refleksjoner rundt ulike deler av endringsprosessen, mener jeg semi-strukturerte intervju er den beste metoden for å svare på oppgaven.

## 4.3 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil jeg presentere hvordan innsamlingen av datagrunnlaget ble gjennomført med bakgrunn i metodevalgene dokumentanalyse og dybdeintervju.

### 4.3.1 Utvikling av intervjuguide

For å utarbeide en god intervjuguide er det viktig å stille spørsmål som representerer sentrale temaer man ønsker å få svar på i undersøkelsen (Thagaard, 2018). Det er viktig å stille spørsmål som oppmuntrer informanten til å fortelle om sine erfaringer på en god og utfyllende måte, og samtidig gjøre rom for korte tenkepauser hvor informanten får tid til å reflektere eventuelt utdype videre. (Thagaard, 2018).

I utarbeidelsen av intervjuguiden startet jeg med å notere ulike tema som jeg ønsket å få svar på fra informantene. Temaene var knyttet til oppgavens teorigrunnlag og strukturert etter Kurt Lewins modell om endring (ref. kapittel 3.3.1). Det vil si at første del av intervjuet handlet om opptinningsfasen, den andre delen om gjennomføringsfasen og siste del besto av en del reflekterende spørsmål som dekker siste fase i endringsmodellen til Lewin. Til slutt vurderte jeg om spørsmålene i intervjuguiden ville gi svarene jeg trengte for å svare på oppgavens problemstilling. For å få testet intervjuguiden, både tema, spørsmål, og hvilke svar jeg kunne få, gjennomførte jeg først et pilot-intervju. Spørsmålene i intervjuguiden var lik for alle informantene, og jeg gjennomførte totalt åtte intervju. Kvale (2015, s. 148) skriver at «intervju så mange personer som trengs for å finne svar på det du trenger å vite». Etter å ha gjennomført åtte intervju anså jeg datagrunnlaget som tilstrekkelig, siden svarene til informantene ga liten variasjon, og jeg hadde tilsynelatende godt nok informasjonsgrunnlag om utvalgte tema.

### 4.3.2 Utvalg av informanter

Tjora (2017) skriver at som hovedregel vil antall informanter i kvalitative studier avhenge av hvor mye man får dekket av det aktuelle temaet. Hensikten med studiet er å få best mulig kunnskap på forskningstemaet, og ikke foreta statistiske generaliseringer (Johannessen, 2010). I utvelgelsesprosessen av informanter valgte jeg først å forhøre meg med flere kollegaer om hvilke ansatte i organisasjonen som var med da PAM-prosjektet ble gjennomført. En kollega som jobber i forvaltningsteamet av PAM og som var svært involvert i endringsprosessen, ga meg en liste over ansatte som var involvert eller påvirket av PAM-prosjektet. Jeg ønsket også informanter med ulike tilknytninger til

prosjektet, både de som hadde en mer delaktig rolle i prosjektet, men også de som ikke var direkte involvert og kunne betraktes som sluttbrukere av PAM. Jeg ønsket også informanter med ulike holdninger PAM-prosjektet. Dette for å få en best mulig spredning i informantenes erfaringer og meninger. Til sammen kunne de gi meg et helhetsinntrykk om hvordan PAM-prosjektet gikk for seg. Hvilke holdninger informantene hadde til PAM-prosjektet var detaljer jeg ikke fikk vite på forhånd. Hadde jeg visst dette, ville jeg risikert å gå inn i intervjuene med fordommer og partiskhet. Utvalget av informanter ble gjort på en måte som Johannessen (2010) beskriver som strategisk utvelgelse.

Navn	Tilknytning til PAM-prosjektet	Dato	Varighet
Informant A	Sluttbruker	03.05.2022	39:03
Informant B	Driftsansvarlig	03.05.2022	48:59
Informant C	Driftsansvarlig	12.05.2022	1:12:45
Informant D	Driftsansvarlig	13.05.2022	46:36
Informant E	Sluttbruker	20.05.2022	36:33
Informant F	Sluttbruker	25.05.2022	37:35
Informant G	Driftsansvarlig	31.05.2022	57:59
informant H	Sluttbruker	09.06.2022	40:07

Tabell 2 - Informanter

#### 4.3.3 Gjennomføring av intervju

Forskningsintervju er en interpersonlig situasjon hvor to parter prater med hverandre om et omforent tema (Kvale, 2015). I starten av et intervju er det viktig å etablere en avslappet situasjon som skaper trygghet for informanten. For å få informantene til å stille på intervju skrev jeg en personlig melding til alle på Microsoft Teams, hvor jeg spurte om de kunne sette av en liten time til å stille på et intervju om PAM-prosjektet. Etter å ha fått svar fra informantene om de kunne delta på intervju, skrev jeg personlige e-poster til alle informantene, hvor jeg informerte grundig om formålet med studien og valg av fremgangsmåte, samt at jeg ønsket at alle intervjuer skulle gjennomføres fysisk. I e-posten takket jeg også informantene for at de valgte å si ja til å la seg intervju. Deretter kalte jeg inn til intervjuene på møterom som var i nærheten av der informantene sitter til daglig. I forkant av intervjuene ventet jeg bevisst utenfor møterommet, slik at jeg og informanten kunne starte en uformell prat allerede før vi gikk inn. Dette gjorde jeg for å unngå en formell stemning, hvor informanten kommer inn i møterommet der jeg sitter klar med penn og papir for å notere. Hvert intervju startet med briefing som (Kvale, 2015) beskriver under iscenesettelse av intervju. Jeg fortalte om bakgrunnen og formålet med studien, og litt om hvilke tema vi skulle snakke om underveis i intervjuet. Jeg informerte informantene om at intervjuet ble tatt opp på lydopptak, og hvordan jeg ville behandle lydopptaket for å ivareta informantens personopplysninger. I tillegg understreket jeg informantens rettigheter til å trekke seg underveis og i etterkant av intervjuet. Før intervjuet startet spurte jeg om informanten hadde noen spørsmål før vi satte i gang, og deretter startet jeg lydopptakeren på telefonen og la den midt på bordet. Jeg startet intervjuet med å be om muntlig bekreftelse på samtykkeerklæringen fra informanten. Jeg var spesielt opptatt av å la informantene snakke, stille åpne spørsmål, vente med å stille oppfølgingsspørsmål, og oppmuntre til refleksjon gjennom oppfølgingsspørsmål (Johannessen, 2010). Selv om jeg var godt forberedt til første intervju, opplevde jeg at jeg var mer låst til intervjuguiden i de første to intervjuene. Jeg oppdaget også under transkriberingen at jeg avbrøt informantene noen få ganger underveis i de to første intervjuene. Etter hvert som jeg ble mer komfortabel i forskerrollen, gikk intervjuene mye bedre. Jeg klarte å legge bort

intervjuguiden, og intervjuene følte mer som en samtale enn et intervju. Jeg prøvde å være observant på informantenes kroppsspråk, og hele tiden tilpasse språket mitt, slik at jeg pratet med forståelse og nysgjerrighet på hva informantene hadde å fortelle. I tillegg var jeg bevisst på eget kroppsspråk, slik at jeg unngikk å fikle med penn og andre bevegelser som kunne virke forstyrrende for informanten. Noen av informantene var pratsomme, hvor praten kunne bevege seg et godt stykke unna tema. I slike tilfeller lot jeg samtalen gå av seg selv, og styrte samtalen tilbake til tema uten å virke avbrytende eller uinteressert. Enkelte av informantene var litt korte i svarene. Da brukte oppfølgings spørsmål som fikk informanten til å utbrodere svarene sine ytterligere og nyansere, slik at jeg kunne få en bedre forståelse for hva informanten la til grunn for sine svar. Siden intervjuguiden var delt opp i tre hovedtema, avsluttet jeg hvert tema med å spørre om informanten hadde noe å legge til som ikke var sagt eller som informanten anså som relevant for hovedtemaet.

I etterkant av hvert intervju transkriberte jeg intervjuene innen relativ kort tid, ca. 1-2 dager etter intervjuet var gjennomført, slik at jeg hadde intervjuene friskt i minnet. Etter å ha transkribert intervjuene slettet jeg lydopptaket på telefonen.

## 4.4 Dataanalyse

Før jeg startet arbeidet med å analysere datagrunnlaget, leste jeg gjennom de transkriberte intervjuene flere ganger for å bli godt kjent med datagrunnlaget. En av betingelsene for kvalitative data i motsetning til kvantitative data, er at den som samler inn dataene, også bør være den som analyserer og fortolker dem (Johannessen, 2010). Analyse av datagrunnlaget handler om å stykke opp datagrunnlaget i biter for å avdekke budskaper, meninger og avdekke mønstre (Johannessen, 2010). Videre er det vanlig å fortolke funnene i lys av utvalgt teorigrunnlag for oppgaven (Johannessen, 2010).

For å analysere datagrunnlaget har jeg valgt å følge en stegvis-deduktiv induktive (SDI) metode (Tjora, 2017, s. 19.). SDI-metoden brukes for å jobbe med det Tjora (2017) beskriver som rådata, som i dette tilfellet transkriberte intervjuer, til å utarbeide konsepter og teorier fra disse rådataene. Modellen danner grunnlaget for fremgangsmåte og systematikk i den kvalitative forskningen. Prosessen som følger nedenfra og opp er induktiv, hvor man jobber fra data opp mot teori. Starter man på toppen og går nedover er prosessen deduktiv. Hensikten her er å sjekke det teoretiske mot det empiriske (Tjora, 2017).

Første skritt i analyseprosessen er koding av det datagrunnlaget som Tjora (2017, s. 19) beskriver som rådata i sin SDI-modell. Koding er en fremgangsmåte for å dele opp rådataen hvor man knytter koder til utsnitt av datagrunnlaget (Thagaard, 2018). Målet med kodingen er tredelt: Først skal trekke ut essensen i materialet, deretter redusere datamengden og til slutt legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien (Tjora, 2017, s 197).

Som et verktøy for å hjelpe meg til å holde orden på datgrunnlaget og kodingen, valgte jeg å bruke programvaren Nvivo. Jeg oppdaget raskt behovet for verktøystøtte i arbeidet med koding, etter å ha forsøkt å lage koder i et tankekart i Microsoft Visio. Utarbeidelsen av koder startet med å først trekke ut kodene fra hvert intervju som var enklest og mest åpenbare. Deretter gjorde jeg enda en gjennomgang av intervjuene for å se om det var koder jeg hadde oversett, og dermed ikke trukket ut. I denne fasen hadde jeg ingen fast måte å navngi kodene på, kun overordnede stikkord om innholdet. Alle kodene jeg laget måtte bestå en kodetest (Tjora, 2017, s. 203), som besto av følgende spørsmål;

«Spørsmål 1: Kunne man laget koden før kodingen?»

*a: hvis ja; a priori (unødig) koding – lag en annen kode!*

*b: hvis nei; potensielt god emirinær koding – gå videre til spørsmål 2!*

Spørsmål 2: Hva forteller bare koden?

*a: tematiserer datasegmentet (fra intervju: hva det ble snakket om): unødvendig sorteringskoding – lag en annen kode!*

*b: gjenspeiler konkret innhold (fra intervju; hva som ble sagt): god koding!»*

Dersom koden besto begge spørsmålene, antydte dette at koden var god. Etter å ha laget koder for hvert intervju, startet jeg arbeidet med gruppering av koder. Denne delen av analysen er induktiv. Det vil si at kodene settes sammen etter tematisk sammenheng. Rettesnoren for kodegrupperingen ble oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Etter å ha skilt på koder som er relevante for studien og de som kan betraktes som irrelevante, satt jeg igjen med koder som presenteres som funn i kapittel 5.

## 4.5 Studiens kvalitet

Kvaliteten på kvalitativ forskning baserer seg ofte på tre ulike kvalitetskriterier; pålitelighet (også kjent som reliabilitet), validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2017). Reliabilitet handler om å se på sammenhengen i forskningsprosjektet, hvor man ser nærmere på hvilke data som brukes, hvordan dataen hentes inn og hvordan den analyseres. Lykkes man med å skape en rød tråd i dette arbeidet, bidrar det til å skape tillit til forskningen, noe som gir studien god reliabilitet. Et forskningsprosjekts validitet sier noe om hvorvidt studien svarer på de spørsmålene som forskeren stiller (Johannessen, 2010). Her vurderer man om oppgavens metode og design reflekterer hensikten og formålet med forskningen. Generaliserbarhet antyder om forskningsprosjektet kan overføres til lignende fenomener (Johannessen, 2010).

### 4.5.1 Reliabilitet

Tjora (2017) skriver at samfunnsvitenskapelige forskere aldri er helt objektive i sitt forskningsarbeid, noe som kan påvirke forskningens pålitelighet. Det er derfor svært viktig at en forsker er oppmerksom på dette underveis i forskningsprosessen og redegjør for sin posisjon og engasjement, og hvordan dette kan være med å påvirke forskningsarbeidet (Tjora, 2017). Derfor er det svært viktig at forskeren er åpen og transparent gjennom hele forskningsprosessen, og beskriver de områdene hvor ens eget engasjement og posisjon potensielt har kunnet påvirke studien. For å styrke forskningsprosjekters reliabilitet kan det være hensiktsmessig å reflektere over hva man har til felles med informantene, utvalget av informanter og relasjonen til dem, felles spesiell kunnskap og felles engasjement om tematikken (Tjora, 2017). Hvis forskeren opplever høy variasjon når man måler et fenomen, kan dette være tegn på lav reliabilitet. Er resultatene relativt konsise og stabile, indikerer det at forskningen har høy reliabilitet.

Jeg har benyttet kvalitativ metode for å samle inn data, og det er dermed vanskelig for andre forskere å teste oppgavens reliabilitet. For å styrke reliabiliteten valgte jeg å benytte meg av informanter som jeg ikke hadde en relasjon til fra tidligere, bortsett fra informant B. Informant B spilte en sentral rolle i PAM-prosjektet, og var den som ga meg listen over ansatte som hadde deltatt i prosjektet, og som kunne være potensielle informanter. Jeg ønsket ikke detaljert informasjon om informantene på forhånd for å

unngå å møte informantene med forutinntatthet. Eneste føring var informanter med ulike holdninger til PAM-prosjektet.

Oppgavens case tar utgangspunkt i et prosjekt som ble gjennomført før jeg startet i NHN, noe som gjør at jeg har klart å ta en mer objektiv rolle gjennom intervjuprosessen. På denne måten har jeg, i den grad det lar seg gjøre, klart å unngå å bli farget av egne meninger, erfaringer og hypoteser om prosjektgjennomføringen. I tillegg var det bevisst at jeg valgte ut informanter med ulike roller og tilknytninger i PAM-prosjektet, slik at jeg fikk dannet et mer helhetlig bilde basert på informantenes erfaringer og meninger. Selv om jeg hadde kjennskap til PAM-løsningen før denne studien, og i tillegg en formening om hvilken effekt løsningen har for informasjonssikkerheten i NHN, har jeg bevisst forsøkt å være mest mulig objektiv, og ikke la analysen av datagrunnlaget farges av mine forkunnskaper om PAM og min fagekspertise om informasjonssikkerhet.

#### 4.5.2 Validitet

For kvantitative undersøkelser handler intern validitet om forskningen svarer på de spørsmålene man søker svar på (Johannessen, 2010). Validitet sier noe om hvilken grad fremgangsmåten i forskningsprosessen har sammenheng med og reflekterer studiens formål og dermed kan representere virkeligheten (Johannessen, 2010). Ved å redegjøre for fremgangsmåten i forskningsprosessen og de valgene som har blitt tatt ang. metode, teori, datainnhenting og analyseprosess og begrunne hvordan dette bidrar til å svare på de spørsmålene forskningen stiller, inviteres også leseren til å gjøre seg opp en mening om oppgavens gyldighet (Tjora, 2017).

Selv om informantene ikke har ekspertkunnskap om endringsledelse, vil deres tilknytning og påvirkning av PAM-prosjektet være noe som bidrar til å styrke studiens validitet. Samtlige informanter jobbet i NHN før PAM-løsningen ble innført. Siden den gang har PAM blitt et sentralt verktøy i deres arbeidshverdag. Dette betyr at de har inngående kjennskap til det fenomenet jeg studerer i oppgaven. Som beskrevet i forrige kapittel mener jeg at utvelgelsen av informanter med ulik deltagelse i PAM-prosjektet har bidratt til å belyse endringsprosessen fra flere perspektiv. Dette styrker studiens validitet. I slutten av intervjuprosessen begynte svarene fra å samsvare rundt deres erfaringer og opplevelse av PAM-prosjektet, noe som styrker oppgavens validitet. Det kan hevdes at validiteten er svekket fordi jeg ikke brukte informanter med mellomleder-rolle i NHN i prosjektgjennomføringen. Det betyr at deres perspektiver og opplevelser fra endringsprosessen ikke er inkludert i denne studien.

#### 4.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet, også omtalt som overførbarhet, handler om at et forskningsprosjekt kan overføres til lignende fenomener (Johannessen, 2010). Dersom et forskningsprosjekt har høy grad av overførbarhet, vil beskrivelsene, begrepene, fortolkningene og forklaringene som studien fremlegger, også kunne brukes på andre fagområder og studier (Johannessen, 2010). Tjora (2017) beskriver tre ulike former for generalisering innen kvalitativ forskning. Det første er naturalistisk generalisering. Dette handler om at forskningen redegjør godt nok slik, at funnene kan ha gyldighet for leserens egen forskning. Den andre formen beskriver Tjora (2017) som moderat generalisering. Moderat generalisering omhandler forskerens evne til å beskrive hvilke situasjoner resultatene i forskningen vil være gjeldende. Den siste formen er konseptuell

generalisering, og dette omhandler forskningsprosjekter som utvikler konsepter, typologier eller teorier som kan være nyttige for andre caser/studier.

På grunn av at dette er en casestudie, behøver ikke funnene å være relevante for andre organisasjoner som har gjennomgått en lignende endringsprosess. Dette er spesielt knyttet til første forskningsspørsmål, siden det er direkte knyttet til PAM-prosjektet i NHN. Funnene i andre forskningsspørsmål kan derimot brukes til konseptuell generalisering. Funn knyttet til hvordan en virksomhet kan bruke endringsledelse på best mulig måte i endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet, kan være nyttige for lignende organisasjoner som skal gjennom en tilsvarende endringsprosess. Oppgaven kan bidra til å belyse hvilke fallgruver man bør unngå, hva som fungerer og hva som er viktig for ansatte i slike endringsprosesser.

## 4.6 Etiske vurderinger

I dette kapittelet vil jeg komme med et par etiske vurderinger. Den første er knyttet til det å forske i egen organisasjon, og den andre vurderingen går på informert samtykke og personvern.

### 4.6.1 Forsking i egen organisasjon

I dette delkapittelet ønsker jeg å problematisere det å forske i egen organisasjon. Forskning i egen organisasjon kan være en fordel, men hvis man glemmer å skille mellom ansatt- og forskerrollen, kan det også være en ulempe. En av fordelene jeg mener dette gir, er at jeg har god kunnskap og innsikt i organisasjonens historie, organisasjonskulturen og det uformelle som kjennetegner NHN. Dette gjør at jeg kan relatere til og forstå informantene i større grad enn hvis jeg hadde vært en ekstern forsker. Jeg kunne stille bedre spørsmål, og bruke konkrete eksempler for å få informanten til å reflektere og sammenligne PAM-prosjektet med tidligere endringsprosesser i NHN.

En fallgruve når man forsker på egen organisasjon, kan være å la seg farge av egne erfaringer og meninger i/om egen organisasjon. I dialog med informantene var dette noe jeg hele tiden prøvde å være bevisst på, men det var et par ganger i de første intervjuene der jeg tok meg selv i å stille bekreftende spørsmål ut ifra egne erfaringer om samtaletema. Dette var også til tider litt utfordrende i fasen hvor jeg skulle trekke funn ut av datagrunnlaget jeg hadde samlet inn. Jeg kan ikke nekte for at det var noen funn jeg tenkte på forhånd ville bli avdekt i intervjuene og belyst i studien. I disse tilfellene gikk jeg flere runder med meg selv for å vurdere om det er andre funn jeg overså fordi jeg var for fokusert på det jeg ønsket å avdekke. Dette resulterte i at jeg brukte mye tid på å analysere datagrunnlaget med et så objektivt perspektiv som mulig. Jeg har prøvd å fortolke datagrunnlaget uten å bli påvirket av egen forutinntatthet, og jeg har ikke skrevet om eller endret noe av datagrunnlaget gjennom hele prosessen. Jeg har også vært bevisst på å løsrive meg fra egne meninger og erfaringer når jeg har drøftet funnene i oppgaven. Her har jeg fått god hjelp fra veileder til å ta en mer objektiv rolle i drøftingen.

En annen ulempe med å forske i egen organisasjon er at man kan komme i en etisk lojalitetsskvis i rollen som ansatt og forsker. Som forsker bør man til enhver tid være objektiv og ikke la personlige meninger og/eller relasjoner til informantene påvirke forskningen. Dette dilemmaet er noe jeg ikke har opplevd underveis i studien. Informantene har vært tydelige på at deres meninger og opplevelser av PAM-prosjektet

er subjektive. Temaene vi diskuterte er ment som læringspunkter til hvordan NHN kan bli enda bedre i fremtidige endringsprosesser.

#### 4.6.2 Informert samtykke og personvern

I prosessen med å finne informanter til studien presiserte jeg at deltagelse i studien var frivillig. I e-posten hvor jeg kontaktet mulige informanter, begrunnet jeg formålet med studien på en grundig måte og forklarte at intervjuene ville bli anonymisert slik at dataene ville kunne spores tilbake til informantene. Etter at informantene sa seg villige til å delta i studien, sendte jeg også ut et informasjonsskriv på forhånd, hvor det sto beskrevet at intervjuene vil bli tatt opp på lydopptak og at personlig informasjon ville bli anonymisert og ikke kunne spores tilbake til informantene. Selv om studien ikke er ute etter personlig informasjon om informantene, var det viktig for meg at informantene følte seg trygge på at deres uttalelser ikke ville gi potensielle negative konsekvenser for dem i etterkant av studien.

I samtykkeerklæringen som informantene fikk tilsendt i forkant av intervjuene, sto det beskrevet hvilke rettigheter informantene har, og hvordan jeg ville behandle deres personopplysninger etter at intervjuet var gjennomført. Hvert intervju startet med å gå gjennom samtykkeerklæringen, hvor jeg understreket at informantene til enhver tid kunne trekke seg fra studien, også etter at intervjuet var gjennomført. Til slutt ba jeg om muntlig bekreftelse på at informantene har lest og forstått samtykkeerklæringen. Som nevnt i kapittel 4.5.2 kan sterke relasjoner mellom meg og informantene få innvirkning på reliabiliteten til oppgaven, men også min objektive rolle som forsker. Her anser jeg det som en styrke at jeg valgte informanter som jeg ikke hadde en relasjon til fra tidligere, noe som har styrket min objektivitet i intervjuprosessen.



## 5 Presentasjon av funn og drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere hovedfunn fra det empiriske datagrunnlaget som er innhentet gjennom dybdeintervjuer, samt drøfte funnene opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. Hovedfunnene i oppgaven er valgt ut for å besvare oppgavens problemstilling og er strukturert etter det teoretiske rammeverket som består av Kurt Lewins modell for endringer, kombinert med Kotters åttetrinnsmodell for endring. Diskusjonen følger også samme struktur som nevnt ovenfor, og kommer til slutt i hvert delkapittel (5.1, 5.2 og 5.3).

<b>Lewins endringsmodell</b>	<b>Kotter 8-trinnsmodell for endring</b>	<b>Funn</b>
Opptiningsfasen (Unfreezing)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skap en følelse av nødvendighet for endringen</li> <li>2. Sett sammen en maktkoalisjon</li> <li>3. Skap en visjon for endring</li> <li>4. Formidle en visjon</li> </ol>	Følelse av nødvendighet Drivere Merverdi Forankring Medvirkning fra ansatte
Gjennomføringsfasen (Change)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Gi ansatte nødvendig makt til å gjennomføre endringen</li> <li>6. Planlegg endringen slik at man kan få kortsiktige gevinster og kommuniser disse til ansatte</li> <li>7. Konsolider endringene slik at de utløser enda større gevinster</li> </ol>	Hindringer for å nå visjon Synliggjøring av kortsiktige gevinster Lederegenskaper og lederstil
Innfrysingsfasen (Refreezing)	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Skap varig endring</li> </ol>	Ble endringen som ønsket? Hva fungerte i endringsprosessen?

Tabell 3 - Funn etter teoretisk rammeverk

### 5.1 Opptiningsfasen

I dette kapitlet vil jeg presentere funn som sammenfaller med første fase i Lewins modell for endring, kombinert med de fire første trinnene i Kotter sin åttetrinnsmodell (se Tabell 3). Både Lewin (1947) og Kotter (2012) har i starten av sine modeller hovedpunkter som omhandler viktigheten av å forberede ansatte på endringsprosessen som kommer. Lewin (1947) påpeker viktigheten av å forberede ansatte på endringen gjennom god kommunikasjon som skaper psykologisk trygghet. Kotter (1995) mener det er viktig å skape forståelse og oppslutning blant de ansatte om hvorfor dagens gjøremåter må endres. I denne fasen er det viktig å utarbeide og formidle en visjon som bidrar til å motivere for endring, slik at organisasjonen beveger seg samlet i ønsket retning (Kotter, 2012). Denne fasen bidrar til å skape endringsberedskap («readiness for change») blant ansatte, noe som gir større forutsetninger for å lykkes med endringsprosessen.

#### 5.1.1 Følelse av nødvendighet

Kotter (2012) påpeker i sin åttetrinnsmodell hvor viktig det er å skape en følelse av nødvendighet i starten av en endringsprosess. I denne fasen er det viktig å redusere tilfredshet blant ansatte gjennom en visjon som forteller hvorfor dagens struktur og

arbeidsformer må endres (Kotter 2012). I dette trinnet spiller mellomledelsen en viktig rolle for å skape følelse av nødvendighet blant sine ansatte. Dette forutsetter at endringen er godt forankret hos alle mellomlederne.

Det første funnet jeg ønsker å presentere, er ansattes behov for å danne seg en grundig forståelse om hvorfor man skal igjennom endringsprosessen. I forlengelsen handler dette om å skape en følelse av nødvendighet for endringen. Hvis ansatte ikke opplever et behov for endring eller ikke forstår hvorfor man skal endre dagens strukturer eller arbeidsformer, vil de heller ikke få en følelse av nødvendighet for endringen. Samtlige informanter understreket nødvendigheten av å få dannet seg en god forståelse om hvorfor man skulle igjennom endringsprosessen, som i dette tilfellet var PAM-prosjektet. De presiserte dette som et viktig forbedringspunkt når det gjelder fremtidige endringsprosesser knyttet til informasjonssikkerhet. Innføringen av PAM, som er en løsning som kontrollerer privilegert tilgangsstyring til NHN sitt driftsmiljø, endret arbeidshverdagen til over 200 ansatte i NHN. Informantene opplevde at prosesser og rutiner knyttet til drift av infrastrukturen ble mer komplisert og tungvint med PAM. Datagrunnlaget indikerer at det var flere årsaker til at informantene ikke så nødvendigheten av PAM-løsningen. En av informantene sa følgende etter å ha blitt spurt om hva prosjektgruppen kunne gjort annerledes i opptiningsfasen.

*«... det er dette med kommunikasjon. Man ser jo beslutningsgrunnlaget, men det burde ha kommet mer tydelig frem om hvorfor gjør vi det her og hva er veien videre, og veksten videre ... Der står det hvilken beslutning som tas og den kan være litt tynn for oss som ikke kjenner til hele prosessen. Men også etter hvert få kommunisert ut hva det betyr for oss, og hvorfor vi gjør den endringen her – det er nok ikke en endring for endringens skyld.» - Informant E*

En av de andre informantene understreker også viktigheten av å danne seg en grundig forståelse av hvorfor NHN skal innføre PAM. Informanten etterlyste mer informasjon og bedre forankring av løsningen i linjeorganisasjonen.

*«Jeg synes den initielle informasjonen om prosjektet - «hva er det her, hvorfor?», det ble forankret for langt opp i systemet, og ikke godt nok langt nede iblant den «gemene hop». I hvert fall føler jeg det sånn for min del.» Informant H*

Hvis visjonen til endringsprosessen ikke kommuniseres tydelig fra ledelsen eller gjennom prosjektgruppen, så mente informantene at det bør utarbeides dokumentasjon som ansatte kan finne og lese på egenhånd, slik at de kan danne seg en bedre forståelse av den nye løsningen og hvorfor den er så viktig. Informanten svarte at tydelige forklaringer av hvorfor man skulle gjennom endringsprosessen og hvilke gevinster endringen medførte, er spesielt viktig i endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet.

*«Hva er viktig for deg når det skal gjennomføres endringsprosesser for å øke informasjonssikkerheten?*

*Herregud, det er å få virkelig formidlet på en god og grundig måte hvorfor er det vi gjør det vi gjør. Og da mener jeg ikke å sette opp møter og slike ting, men sørg for at folk kan konsumere informasjon på sin egen tid. Har du ikke tid til å gjøre det på dagtid, så sørg for at jeg har et eller annet jeg kan lese på kveldstid. Eller et eller annet jeg kan konsumere informasjonen selv om jeg ikke har tid sånn på dagtid. Det var noe jeg sleit litt med der for å forstå hvorfor vi gjør dette her, hva er gevinsten med det. Vi er klar over ulempene. Såanne typer ting. Det føler jeg vi er veldig gode på veldig mange områder, spesielt det med hvorfor. Men noen ganger synder vi litt på det å forklare hvorfor vi gjør det vi gjør. Man går ut ifra at*

*folk ikke trenger å vite det, eller at folk skjønner hvorfor man gjør det man gjør.»*  
Informant D

Et funn som kom frem da informantene ble spurt om holdninger til prosjektet, er at informantene er mest opptatt av å kunne utføre jobben sin. Det å utføre sine kjerneoppgaver, som er å drifte tjenester og underliggende infrastruktur, er det viktigste for informantene. Hvis det kommer en endring som kompliserer utførelsen av kjerneoppgavene, oppleves endringen kun som et hinder. En av informantene svarte følgende etter å ha blitt spurt om sin holdning til endringsprosessen.

*«Ja, det var jo mer, jeg vet ikke om det var at vi var motvillige til å ta det i bruk, eller om at det var fordi vi satt og ventet, men det er jo mange andre ting man har å gjøre. Det handler bare om å få gjort jobben sin, så kan dette oppleves som noe som kommer i veien.»* Informant A

En av informantene ble spurt om det var ansatte i NHN som var særlig imot endringsprosessen. Her kom det frem spor av endringsmotstand på grunn av at det opplevdes mer komplisert å utføre kjerneoppgavene sine.

*«Og når du får slike krav, og du får ikke så mye bistand fra prosjektene for hvordan det skal implementeres, og man egentlig ikke har tid til det, så blir det en tilleggsbelastning som blir et forstyrrende element som gjør at du totalt sett får mindre til det som er kjerneoppgaven din, som er det å sørge for at den tjenesten du drifter og har ansvaret for faktisk fungerer. Det var faktisk ganske så traumatisk i en periode der.»* Informant D

Et par av informantene reagerte apatisk til endringen, noe som også kalles en BOHICA-reaksjon. De stiller ikke spørsmål til endringen, men aksepter at det kommer noe nytt som ledelsen har bestemt. Spørsmålet de sitter igjen med er hvem i teamet som må bidra inn i prosjektet og hvor lang tid det vil ta.

*«I linja er det vel ikke noe mer forankret enn at her kommer det en ny løsning som vi skal bruke, også vil det bli eventuelt hvem blir med i et prosjekt videre og bistår videre inn i prosjektarbeidet.»* Informant E.

To av informantene fortalte at dette er ofte reaksjonen blant ansatte når det kommer beskjed fra ledelsen om at nå skal man igjennom en endringsprosess. Denne reaksjonen kommer ikke frem fra noen av de andre informantene, noe som tilsier at ikke alle ansatte reagerer med det som kjennetegnes som BOHICA.

### 5.1.2 Drivere

Informantene ble spurt om hva de opplevde som driveren bak innføringen av PAM. Dette hadde de ulike oppfatninger om. Noen av informantene sier de ikke husker om dette i det hele tatt ble kommunisert, men de fleste opplevde at økt informasjonssikkerhet var den primære driveren bak endringsprosessen.

*«Hva opplevde du var driveren for prosjektet?»*

*Nei, regner med det var sikkerhet. I tillegg så forenkler det en del tilgangsstyring og sånne ting. Så jeg regner med at det var det som var kreftene bak det.»*  
Informant A

Informantene som var minst involvert i PAM-prosjektet og kan betraktes som sluttbrukere, var blant dem som opplevde at økt informasjonssikkerhet var driveren bak endringsprosessen. To av informantene som var mer delaktig i PAM-prosjektet, var imidlertid av en annen oppfatning. Informant B opplevde at forenkling var driveren bak prosjektet, fordi arbeidsprosessene før PAM var tungvinte.

*«Nei, det er nok dette med felles management. Det var nok at det ble brukt mange arbeidstimer på å drifte de forskjellige løsningene. Arbeidshverdagen var på den tiden ganske så tungvint» Informant B*

Informant C opplevde også at forenkling var driveren bak prosjektet. Ut ifra svarene virker det også som at driveren ble opplevd å være ekstern. Informanten påpekte at for å kunne drifte kundenes infrastruktur på en bedre og sikrere måte, måtte det gjøres endringer. Arbeidsprosessene knyttet til drift av infrastruktur som var før innføringen av PAM var for kompliserte og tungvinte og dermed utgjorde en risiko.

«Hva opplevde du var drivere til prosjektet?

*FHI. Ikke at FHI var driveren, men håndteringen av FHI som kunde og de andre kundene som utgjør helseforvaltningen var driveren bak. Men primært FHI. Gjøre det enklere å logge inn i kundenes domener. Dette var frem til nå et sabla styr. Man måtte logge seg inn via VM-Ware konsollet og lokale brukere masse sånn der tull. Det var en salig suppe som ikke ga oss noe sikkerhet i det hele tatt.»*

Informant C

Det er tydelig at informantene har ulik forståelse av hva som var driveren bak innføringen av PAM. Selv om alle informantene sier at økt informasjonssikkerhet er en av driverne bak innføringen, er det interessant at informantene som var mer delaktig i PAM-prosjektet, anser forenkling som den største driveren til endringsprosessen og ikke økt informasjonssikkert.

### 5.1.3 Merverdi

I forlengelsen av å skape følelse av nødvendighet for en endring gjennom en grundig forståelse av hvorfor endringsprosessen er viktig, er det flere av informantene som mente at økt informasjonssikkerhet ikke er en gevinst nok i seg selv. Økt informasjonssikkerhet kan ofte oppleves som noe som går på bekostning av forenkling og produktivitet, og kan dermed betraktes som en ekstra belastning. Etter å ha blitt spurt om sin umiddelbare reaksjon etter å ha hørt om PAM-prosjektet sa en av informantene følgende:

*«Alt som har med, kanskje spesielt sikkerhetsmessige endringer, som vi ikke nødvendigvis ser at vi har behov for innenfor driftsteamet vårt, opplever vi som en tilleggsbelastning.» Informant D*

I samtale om temaet endringsmotstand i prosjektet påpekte en av informantene viktigheten av å gi ansatte flere gevinster. Spesielt er det å forenkle ansattes arbeidshverdag viktig når man skal igjennom en endringsprosess som påvirker ansatte arbeidsoppgaver. Informanten mente dette manglet i innføringen av PAM.

*«Der tror jeg at vi feilet kanskje litt på at vi har ikke gitt de noen ting. Ting ble ikke noe enklere. Og det tror jeg ofte at mange prosjekter ikke tenker på ting som forenkling, selv om det skal gjøre ting sikrere og bedre for oss. Så må man ikke glemme å gjøre ting litt enklere. Og ta den jobben. Og det ble ikke gjort, føler jeg.» Informant F*

Flere av informantene opplevde at deres evne til å utføre kjerneoppgaver ble komplisert, noe som resulterte i at de ble mindre produktive. En av informantene sa følgende etter å ha blitt spurt om sin reaksjon da han hørte om PAM og hvordan løsningen fungerte for første gang:

*«...at det kommer til å endre på måten vi jobber på. Det er ikke noe tvil om det. Sikkerhetsnivået ble betydelig styrket, og det er en kjempefordel. Det var jo*

*derfor dette her ble innført. Effektivitet i arbeidet bidrar det nødvendigvis ikke til da. Men de positive sidene er jo vesentlige større enn de negative. Men vi mister nok 20 prosent av gjennomføringsevnen vår med en slik brems.» Informant G*

En annen informant fortalte at det var forskjellige gevinster av endringen i ulike deler av organisasjonen. Noen deler av organisasjonen hadde større gevinst av PAM, fordi det ble enklere og mer strukturert for ansatte å utføre sine kjerneoppgaver. Hos andre, hvor kjerneoppgaver ble løst på en enklere måte fra før, følte ansatte at evnen til å utføre kjerneoppgaver ble vanskeligere. Gevinsten de satt igjen med, var kun økt informasjonssikkerhet.

*«Var det noen som var veldig pådrivere for innføringen?»*

*Det er todelt da, det er kanskje der det hadde minst sånn, hvis man ser bort i fra sikkerheten, kun sånn management-messig, så hadde man minst gevinst av PAM i det gamle NHN-miljøet. [...] men i helseforvaltningen [nyere del av NHN] så var det en citrixløsning, logg på her, hopp dit, logg på der, en veldig kompleks prosess, så du var jo glad når du kunne logge på PAM og logge rett på serveren du skulle på. Så for helseforvaltningen ble det jo en forenklet administrasjonsløsningen for brukerne. I tillegg til sikkerhetsgevinsten.»*

Informant B

Informant B fortalte at PAM også gjorde driftsmiljøene til NHN mer robuste. Denne gevinsten slet i midlertidig ansatte i det gamle NHN-miljøet (ansatte som jobbet i NHN før virksomhetsoverdragelsene i 2017) med å forstå, fordi de ikke hadde god nok forståelse av PAM-løsningen, og heller ikke den gamle løsningen som PAM erstattet. Informanten mente at det burde vært mer fokus på å gi en bedre forklaring til ansatte på hvordan PAM egentlig fungerte og hvilke gevinster den gir i forhold til den gamle løsningen.

#### 5.1.4 Forankring

Det andre funnet jeg ønsker å presentere for denne fasen, går på forankring av selve utgangspunktet og behovet for endringsprosessen. Arbeidet med forankring strekker seg nok over flere av fasene til Lewin (1947), men spesielt viktig er det å skape god forankring blant alle involverte i opptiningsfasen. Som nevnt tidligere påpeker Kotter (2012) viktigheten av god forankring hos mellomledere i denne fasen. Dersom man lykkes med å skape en følelse av nødvendighet for en endring, hvor man også utarbeider en god og forståelig visjon som kommuniseres tydelig til de ansatte, vil dette kunne bidra positivt i arbeidet med å forankre endringsprosessen blant de ansatte. Kotter mener også at det å sette sammen en maktkoalisjon av nødvendige nøkkelpersoner som er ansvarlig for å få gjennomført nødvendige aktiviteter og sørge for at endringsprosessen lykkes er et viktig punkt for å oppnå endring. Sammensettingen av maktkoalisjon kan brukes som et virkemiddel for å skape forankring hos nøkkelpersoner i en organisasjon. Selv om dette ikke er en garanti for god forankring, er det større sannsynlighet for at personene som utgjør maktkoalisjonen har god forankring av endringsprosessen, siden det er de som har ansvaret for å drive prosessen fremover i organisasjonen. Dette forutsetter at nøkkelpersonene er motiverte for å ta på seg en slik rolle i endringsprosessen.

I intervjuene kom det tydelig frem at forankringen av PAM i ulike deler av organisasjonen hadde vært en utfordring. I NHN vil spørsmålet om forankring måtte skilles mellom tre ulike nivåer. Øverste nivå i organisasjonen består av toppledelsen som sitter under administrerende direktør. Deretter kommer nivået med mellomledere, og til slutt linjeorganisasjonen som består av majoriteten av de ansatte. Når det kommer til forankring hos toppledelsen, fikk jeg inntrykket av at informantene opplevde forankringen som god. Én av kandidatene sa følgende:

«Nei, [det] fantes ikke forankring i prosjektet egentlig. Det fantes bra forankring i toppledelsen, da og også i sikkerhetsdivisjonen var det bra forankret.» Informant B

På mellomledernivå var inntrykket at forankringen var mer problematisk. Flere av informantene beskrev at forankringen var best hos toppledelsen, men forankringen kunne vært mye bedre lengre ned i organisasjonen, spesielt på mellomledernivå. Informantene fortalte at konsekvensene av manglende forankring på mellomledernivå ga unødvendig rom for endringsmotstand. Dette gjorde det vanskelig å innføre PAM i deler av organisasjonen.

«[...] og spesielt når det er dårlig forankret på seksjonsledernivå, som det her prosjektet var, det var godt forankret på direktørnivå og den veien, men ikke nedover. Da blir det vanskelig å få gjennomført ting. Når ansvarlig driftsteam, inkludert driftsansvarlige og seksjonslederne jobber mot endringen, så er det vanskelig å få innført et produkt.» Informant B

Informanten som uttalte seg ovenfor sitter i den delen av linjeorganisasjonen som skulle ta over drift og forvaltning av PAM-løsningen etter at prosjektet var gjennomført. I denne rollen er det naturlig at informanten sitter mye tettere på PAM-prosjektet enn resten av informantene. Informant B hadde et større helhetsblikk over utfordringene som prosjektet støtte på underveis, og hadde tydelige meninger om hva som forårsaket dette. Informanten understreket hvor vanskelig det ble på grunn av den manglende forankringen på mellomledernivå. Sitatet nedenfor viser at innføringen av PAM gikk mye bedre i de delene av organisasjonen hvor prosjektet var godt forankret hos mellomlederne. I seksjonene hvor forankringen hos mellomleder manglet, ble innføringen av PAM mye mer problematisk. Dette førte til at ansatte sluttet, fordi lederne deres ikke tok tak i og håndterte endringsmotstanden blant sine ansatte på en god og tydelig måte. Informanten understrekte at god forankring på mellomledernivå bidrar til å minke endringsmotstand blant sluttbrukere.

«Endringsprosesser er veldig krevende, men der var det mye tydeligere ledelse. Når alle nærmeste ledere til alle ansatte i organisasjonen var innstilt på at dette skal gjennomføres, er det lettere å ta samtalen med den hver enkelt ansatt at nå skal du gjøre noe nytt. Enn at de har muligheten til og rom til å sitte og trenere prosessene. Når lederen din tar deg til side for å høre hva du sier, men forteller at dette skal vi gjøre for bedriften her. Da er det lettere å få gjennomslag for endringer. Det var dette man gjorde feil med innføringen av PAM i NHN. Men da er det sånn, i starten så hadde vi en seksjonsleder som hadde ansvaret for PAM-teamet og to andre team. Det var jo de to andre teamene som kom over på den nye løsningen først. Det er ikke tilfeldig. Det var vel den eneste i bedringen som var positiv til innføringen av PAM. Men samme prosessene der gikk jo ganske hardt for seg der også sånn sett, det endte jo også opp der at folk sluttet fordi de ikke fikk viljen sin. Så endringsprosesser er krevende – noe av det mest krevende man har.» Informant B

Alle informantene påpekte at arbeidet med å forankre PAM i linjeorganisasjonen kunne vært mye bedre. De neste to sitatene påpeker viktigheten av god forankring hos mellomleder, og at mellomleder tar en aktiv rolle som pådriver for endringen foran sine ansatte. Første informant mente at det burde vært pålagt at alle mellomledere tok en grundig gjennomgang med sine ansatte, hvor de fortalte om den kommende endringen.

«Jeg synes egentlig at man kunne pålagt seksjonslederne en grundig informasjon. Altså pålagt – det her skal dere bruke en halvtime på i deres seksjonsmøte, eller kanskje kun ha det som tema på et seksjonsmøte for å kun ha fokus på det her

*da (...) Nå er det PAM og hvorfor – og selg det inn på en positiv måte. Tenker jeg da. Et godt innsalg. Det blir litt tyngre til å begynne med, men når vi kommer inn i det så vil det bli bra. Når folk får vite at det blir litt tyngre, så blir terskelen for sutring om det blir høyere da. Det er ikke noe vits fordi du visste det. Det er noe nytt og det blir litt tyngre til å begynne med, men til slutt så får du det i fingrene og det blir bra. Fordi vi er jo ikke de første til å gjøre det her. Garantert ikke.»*  
Informant H

Etter å ha blitt spurt om hvilke forbedringer som kunne vært gjort i opptiningsfasen, trakk informanten frem at mellomledere burde vært mer informert og involvert.

*«Jeg tror det hadde vært en måte å forbedre kommunikasjonen på. Å sørge for at seksjonslederne var mer informert og involvert, tror jeg kunne vært lurt for kommunikasjonen sin del. Det som ofte skjer når informasjon kommer på et nivå så vil det tolkes på en måte, så går informasjonen videre til nivået over, altså seksjonsledere, så tolker de det ulike så begynner de å krangle og gjør jo at ting tar lengre tid. Her kan jo også budskapet bli «lost in translation». Så ja, dette kunne da ha blitt bedre.»* Informant C

Informantene mente at mellomleders rolle er viktig i å skape forankring blant sluttbrukerne, fordi ansatte har større tillit til mellomledere enn toppledelsen. Mellomledere sitter tettere på ansattes arbeidshverdag og kan forklare hvordan PAM skal fungere, samt ta imot innspill, svare på spørsmål og lytte til ansattes meninger og eventuelle bekymringer.

### 5.1.5 Medvirkning fra ansatte

Som nevnt i oppgavens teoridel er viktigheten av medvirkning og tilstrekkelig opplæring så sentralt i norsk arbeidsliv, at det er nedfelt i norsk arbeidsmiljølov. Tidlig involvering av ansatte, hvor de får muligheten til å medvirke, vil bidra til å avdekke motstand, skape eierskap og samtidig korte ned implementeringsfasen. Gjennom intervjuprosessen fikk jeg tydelig inntrykk av at dette ikke hadde vært sentralt for prosjektet i opptiningsfasen av PAM-prosjektet. Først vil jeg vise noen sitater fra informantene som beskriver hvordan muligheten til medvirkning opplevdes innledningsvis i prosjektet. Videre fortalte informantene om viktigheten av å lykkes godt på dette området, og hvordan det kunne vært forbedret i prosjektet. En av informantene sa følgende etter å ha blitt spurt om muligheten til å påvirke endringsprosessens retning og design:

*«Det var ganske så støpt de endringene som skulle skje. Selv om det har blitt gjort noen endringer i ettertid, da. Alle fikk jo dette tredd dette over hodet.»*  
Informant B

Hele seks av informantene opplevde det samme som informant B gjorde. Prosjektet hadde gjort alle beslutninger uten å involvere sluttbrukerne. Informantene som er sluttbrukere, opplevde at alle valg rundt teknologi, fremgangsmåte og hvordan PAM skulle implementeres, var bestemt av prosjektet på forhånd.

To av informantene som hadde rollen som driftsansvarlig, opplevde derimot at de kunne være med å påvirke i prosjektet innenfor sitt arbeidsområde. Disse to svarene er helt motsatt fra de andre informantene. Informant D svarte følgende etter å ha blitt spurt om muligheten til å påvirke prosjektets retning eller design.

*«Ja, vi hadde stor grad av frihet for hvordan vi skulle implementere det innenfor de begrensningene som PAM satte. Det hadde vi.»* Informant D

De fleste informantene opplevde prosjektet som rigid og firkantet i opptiningsfasen. Alle avgjørelser var tatt, og alle skulle implementere PAM slik som prosjektet hadde planlagt.

Først når prosjektet gikk over til gjennomføringsfasen, opplevde informantene at denne holdningen fra prosjektledelsen endret seg.

*«Til å begynne med var litt sånn «her har vi en kakeform og du skal inn i den». Det skulle sørges for at tjenesten måtte fungere på en sånn måte at det passet inn i den kakeformen her, hvis ikke den passer, så man bare kutte av de bitene som ikke passer. Det var nesten sånn det ble oppfattet. Det var prosjektet som kommuniserte dette. Det var en del utfordringer som virket til dels uoverkommelige helt initielt, fordi det var så rigid måte det skulle implementeres [på].» Informant D*

Informant G trakk frem å være mindre rigid som et viktig forbedringspunkt. Det nytter ikke å tvinge ned en løsning uten at man tar imot innspill og meninger fra de som kjenner til sitt arbeidsområde best.

*«(...) også må man være litt mindre rigid og åpen for tilpasninger på flere kanter. Og ikke bare hamre det ned da, slik som det ble gjort i starten.» Informant G*

Sitatene tyder på at det var ulike opplevelser av graden ansatte kunne være med å medvirke. Noen av informantene opplevde prosjektet som veldig rigid, hvor alle valg av PAM-løsningen var tatt på forhånd, mens andre opplevde at de kunne medvirke til en viss grad innenfor sitt ansvarsområde.

### 5.1.6 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene som har blitt presentert i opptinningsfasen opp imot oppgavens teorigrunnlag. Diskusjonen har som hensikt å gi svar på oppgavens to forskningsspørsmål. Til sammen skal de gi svar på oppgavens problemstilling. Strukturen på diskusjonen følger strukturen på resultatene. Dette gjør at rekkefølgen på diskusjonen blir som følgende: følelse av nødvendighet, drivere, merverdi, forankring og til slutt medvirkning.

Informantene påpekte at forutsetningen for å danne en følelse av nødvendighet, er god kommunikasjon og informasjon. Informasjonen må bidra til at ansatte kan danne seg en grundig forståelse av den nye PAM-løsningen, og samtidig belyse hvilke gevinster PAM gir ved å gå bort fra den gamle løsningen. Flere av informantene manglet en følelse av nødvendighet for PAM-løsningen, noe det kan være flere årsaker til. Her vil jeg diskutere mulige forklaringer som kan ligge til grunn for dette.

Første forklaring kan være kvaliteten på informasjonen som ble kommunisert til ansatte. En av de enkleste årsakene til at ledelsen/prosjektgruppen ikke lyktes med å skape en følelse av nødvendighet for PAM blant de ansatte, kan være kvaliteten på informasjonen ansatte har fått kommunisert fra ledelsen. Funnene viser at samtlige informanter etterlyste bedre informasjon/kommunikasjon om hvorfor PAM skulle innføres. Ifølge Kotter (2012) kan dette knyttes til trinnene om å utarbeide en visjon og kommunisere denne ut til ansatte. Selv om ledelsen i NHN og prosjektgruppen virket å være enige om målet og visjonen med PAM-løsningen, kan det settes spørsmålstegn ved om kvaliteten på informasjonen som ble kommunisert til de ansatte, var god nok. Dette gjelder både muntlig og tekstlig, og om hvordan kommunikasjonen ble tolket fra de ansattes perspektiv. En mulig forklaring på at ansatte ikke opplevde behovet for PAM, kan være at visjonen ble kommunisert på et språk og nivå som ansatte ikke kunne relatere seg til i sin arbeidshverdag. Informantene og ansatte som skulle ta i bruk PAM, er teknologer som har høy teknisk kompetanse, og kan betraktes som eksperter på sine fagområder. En mulig forklaring kan være at budskapet ble kommunisert i en form som ikke var



tilpasset målgruppen godt nok. Eksempelvis kan det være at informasjonen om PAM var beskrevet på et strategisk nivå som ledelsen forsto, men for de ansatte som jobbet direkte med teknologien, ble dette for overordnet og ikke teknisk nok. Dette kan relateres til det Amundsen & Kongsvik (2016) beskriver som praksisfjerne løsninger. Dette er løsninger hvor kommunikasjon og dokumentasjon fra ledelsen har for høyt abstraksjonsnivå som gjør at ansatte ikke klarer å danne seg en grundig nok forståelse av hvordan «det nye» som presenteres skal relateres til, eller anvendes i en praktisk forstand.

Hvis grunnen til manglende følelse av nødvendighet for endring var et informasjonsproblem i PAM-prosjektet, er et viktig og enkelt forbedringspunkt å tilpasse kommunikasjonen slik at den forstås av mottakeren. For PAM kan det godt være at informasjonen informantene etterspurte ble forklart for dem, men at det ble gjort på en måte som informantene ikke klarte å relatere til sin arbeidshverdag. En viktig huskeregel for fremtidige endringsprosesser rundt informasjonssikkerhet, er å alltid være bevisst på hvem mottaker av budskapet er og tilpasse informasjonen og kommunikasjonen deretter.

En annen mulig årsak til at ansatte ikke hadde tilstrekkelig følelse av nødvendig for PAM, var deres oppfattelse av legitimiteten til endringsprosessen. En av informantene sa at beslutningsgrunnlaget til PAM virket å være litt tynt. En av de andre informantene slet med å forstå hvorfor NHN skulle innføre PAM, og hvilke gevinster PAM ville gi. Dette er noe annet enn informasjon og kommunikasjon, ettersom det indikerer at ansatte setter spørsmålsteget bak legitimiteten til PAM i seg selv. En av årsakene til dette kan være at ansatte opplevde PAM som en endring for endringens skyld (Amundsen & Kongsvik, 2016), og at de var tilfredse med den gamle løsningen som PAM skulle erstatte. Når ansatte ikke opplever beslutningsgrunnlaget til PAM som godt nok, vil også følelsen av nødvendighet kunne utebli. Hvorfor skal man bruke mye tid og ressurser på å innføre noe nytt, når det man allerede har opplevd som godt nok? Det kan tyde på at ledelsen i NHN har undervurdert hvor tilfredse ansatte var med den gamle løsningen som håndterte privilegerte tilganger.

På en annen side er det lett å skylde på de ansatte som var problemet når det gjelder å skape følelse av nødvendighet for endringen, i stedet for utydelig kommunikasjon eller manglende informasjonsgrunnlag. Behov for endring kan oppleves ulikt ut ifra forskjellige perspektiv i en organisasjon. Det er ikke alltid slik at ansatte i linjeorganisasjonen har samme oppfatning av behovet for endring som det toppledelsen har. Kanskje var ikke manglende følelse av nødvendighet av PAM grunnet i informasjonsbehov hos de ansatte fra toppledelsen, men ulike perspektiv på behovet for PAM. En mulig forklaring kan være at toppledelsen valgte å innføre PAM som et strategisk tiltak for å understøtte måloppnåelse av virksomhetens langsiktige strategi og visjon. Dette betyr at behovet for PAM ikke var så stort akkurat på innføringstidspunktet, men på sikt var dette et område som NHN måtte være god på i fremtiden. Det kan være at ansatte ikke hadde tilstrekkelig følelse av nødvendighet for PAM da de fikk vite om prosjektet. Dette kan også forklare hvorfor ansatte opplevde forankringen av PAM-prosjektet som god blant toppledelsen, siden det er de som bestemmer NHNs langsiktige strategiske tiltak. Ansatte som jobber mer operativt med den daglige driften, blir ikke alltid involvert i strategiske beslutninger, noe som kan være grunnen til at deres perspektiv er annerledes enn toppledelsens.

I resultatene kommer det frem at det viktigste for informantene, er å få utført kjerneoppgavene sine som er å drifte infrastrukturen til NHNs systemer og tjenester. Når ansatte opplever at rutiner og prosesser for å utføre privilegerte handlinger var mye enklere med den gamle løsningen som PAM skulle erstatte, kan endringsmotstanden forklares med bakgrunn i tapsopplevelser (Amundsen & Kongsvik, 2016). Legitimiteten til endringsprosessen kan utfordres av de ansatte. Årsaken her kan ha vært den negative opplevelsen av å gi slipp på en løsning som var enkel å bruke, i motsetning til å fokusere på hvilke gevinster PAM ville gitt.

Endringsprosesser er kompliserte. Det kan virke som de ulike perspektivene rundt behovet for endringen på ulike nivå i NHN, har bidratt til å skape varierende grad av følelse av nødvendighet for endringen. Ansattes behov for bedre forståelse av hvorfor PAM skal innføres, kan nødvendigvis ikke forklares ut ifra et manglende informasjonsbehov, selv om dette kan være noe av bakgrunnen til endringsmotstanden. Sett fra ansattes perspektiv er det ikke nødvendigvis slik at man har muligheten til å danne seg nødvendig innsikt som ligger til grunn for strategiske tiltak på egen hånd, og dette er noe toppledelsen må ta i betraktning når de skal gjennomføre et prosjekt som PAM. For at ansatte ikke skal stille spørsmål til legitimiteten til en endringsprosess, er det viktig at toppledelsen er tydelig på hvorfor PAM skal innføres. Kommunikasjonen må tilpasses de ansattes språk og arbeidshverdag, slik at perspektivene for endringsbehovet er så like som mulig for alle nivå i organisasjonen.

En tredje årsak som kan ligge til grunn for at informantene ikke hadde tilstrekkelig følelse av nødvendighet for PAM, kan begrunnes med at fra deres ståsted anses PAM som en hindring som kompliserer evnen deres til å utføre kjerneoppgavene sine. Informantene fortalte at de opplevde at økt sikkerhet er noe som ofte går på bekostning av forenkling og produktivitet. Dette tyder på at økt sikkerhet ikke er en god nok effekt i seg selv. Dette kan virke selvmotsigende, fordi sikkerhet er noe ansatte i NHN er svært opptatt av. God sikkerhetskultur står helt sentralt i NHNs organisasjonskultur. NHN har et viktig samfunnsoppdrag, hvor man er avhengig av god informasjonssikkerhet i tjenestene for å ivareta norske innbyggers helsedata, og samtidig opprettholde den høye tilliten til både befolkning og andre aktører i helsesektoren. Når ansatte opplever at økt sikkerhet ikke virker å være en gevinst nok i seg selv, fremstår dette som en slags kognitiv dissonans blant informantene, hvor holdningene deres ikke samsvarer med handlingene deres. Informasjonssikkerhet er et komplekst begrep som har mange ulike aspekter ved seg. Ofte kan man skille sikkerhet på tre ulike områder; mennesker, teknologi og organisasjon. Den kognitive dissonansen kan også forklares med at informantene ser på tilgjengelighet som et viktig aspekt for informasjonssikkerhet, i tillegg til konfidensialitet og integritet. Skulle det oppstå en sikkerhetshendelse i driftsplattformen, er det viktig for informantene å håndtere denne typen hendelser på en god måte. PAM bidrar til å svekke denne evnen fordi pålogging på driftsplattformen blir mer komplisert. Med PAM er de nødt til å logge på driftsplattformen med en dedikert bruker, de må inn med multifaktorautentisering. Siden tilgangsstyringen i PAM følger prinsippet «least privileged», har ikke ansatte nødvendigvis tilstrekkelige rettigheter til å løse en uønsket hendelse alene, slik de kunne tidligere. Dette gjør at flere må involveres for å håndtere slike hendelser, noe som gjør at det kan ta lengre tid å få rettet opp feilen.

Sett fra dette perspektivet kan man forklare hvorfor følelsen av nødvendigheten for PAM uteble i opptiningsfasen. Hvis vi ser på effekter i sammenheng med modellene til Kotter (2012) og Lewin (1947), handler mye av opptiningsfasen om å forberede ansatte på

endringen som kommer. Mye av fokuset til Kotter er rettet mot å skape en følelse av hastverk og nesten en slags krisestemning over at dagens gjøremåter ikke er gode nok. I første trinnet i åttetrinnsmodellen til Kotter (2012, s. 46) trekker han frem ulike metoder for å øke følelsen av nødvendighet blant ansatte. Her opplever jeg at tiltakene er veldig problemfokuserende mot gamle gjøremåter. I tillegg følger Kotter (2012, s. 47) opp med å belyse rollen en krise kan ha for å skape tilstrekkelig følelse av nødvendighet for endringen. På denne måten blir det et slags negativt fokus fra start i denne fasen. I NHN var det ikke slik at løsningen som PAM erstattet, var grunn nok til å skape en krisestemning, slik Kotter mener er nødvendig. Selv om det var behov for å styrke tilgangsstyringen til driftsplattformen, er det ikke nødvendigvis slik at man må problematisere og sette søkelyset mot de negative aspektene med den gamle løsningen, men heller rette fokuset mot å fremheve effektene PAM vil gi. Selv om ansatte opplevde at PAM kompliserte deres arbeidshverdag, er det viktig å få frem hvilke effekter PAM gir NHN som organisasjon. På den måten unngår man at ansatte som har sterk tilknytning til den gamle løsningen opplever for stort tap av identitet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 392-395).

Det kommer frem at forenkling er en viktig merverdi som også må fremkomme i endringsprosesser som skal bidra til økt sikkerhet. Endringsprosesser som kompliserer utførelsen av kjerneoppgaver, kan av flere årsaker gi grobunn for endringsmotstand blant ansatte. En av årsakene til endringsmotstanden kan knyttes til det Amundsen og Kongsvik (2016) beskriver som motstand på grunn av tapsopplevelser – som i dette tilfellet vil være tap av produktivitet og effektivitet. I tillegg kan det også være at ansatte i NHN opplever at de «taper» den gamle løsningen som kontrollerte privilegerte tilganger til NHNs driftsmiljø tidligere. Som et tiltak for å redusere endringsmotstand er det svært viktig å redusere denne tapsopplevelsen blant ansatte. I NHN er det mange tekniske løsninger som er laget av og driftet av ansatte, noe som gjør det vanskelig å unngå endringsmotstand på grunn av tapsopplevelser. Det kan virke som at toppladelsen ikke hadde tatt i betraktning hvor sterk tilknytning enkelte ansatte hadde til den gamle løsningen som PAM skulle erstatte. Hvordan man reduserer slik endringsmotstand finnes det nok ikke et enkelt svar på, men et godt sted å begynne er å håndtere ansatte som føler det slik på en god måte. Dette kan være gjennom økt involvering av aktuelle ansatte, samt lytte til deres meninger og behov på en måte som gjør at de ikke føler seg overkjørte. Her spiller mellomledere en viktig rolle, da det er de som har personalansvar for ansatte, og har størst innsikt og er involvert i den ansattes arbeidshverdag.

Endringsmotstand som konsekvens av redusert produktivitet og/eller komplisering av kjerneoppgaver er noe jeg savner i litteraturen innen endringsledelse. For meg virker dette som en svært viktig og undervurdert årsak til endringsmotstand. Det er mulig dette er noe som er mest aktuelt for å forklare endringsmotstand i teknologibedrifter.

På Store norsk leksikon (SNL)<sup>2</sup> står det at forankring, i overført betydning, betyr å være sterkt knyttet til og å være godt involvert. Selv om Kotter vektlegger viktigheten av å etablere en forståelse for behovet for endring, og dette kan ses på som en form for forankring, inkluderer dette ikke eierskap og involvering i noen stor grad. Grunnen til dette mener jeg er forskjellene mellom amerikansk og norsk arbeidsliv. Kjennetegnene for amerikansk arbeidsliv er at organisasjoner er hierarkiske og toppstyrte, og det er ledelsen som bestemmer hvilke endringsprosesser virksomheten skal igjennom. Dette gir en «top-down» måte å styre organisasjoner på, hvor ansatte har lite de skulle ha sagt

---

<sup>2</sup> <https://snl.no/forankre>

når ledelsen bestemmer seg for å gjennomføre en endringsprosess. Heldigvis er det annerledes i Norge. I norske selskaper kan endringsprosesser ofte initieres fra ansatte. De ansatte involveres i større grad i de ulike fasene av endringsprosesser. Dette gir en «bottom-up» tilnærming for endring. Takket være Einar Thorsruds samarbeidsprosjekt har økt demokratisering og medvirkning blitt et kjennetegn for norsk arbeidsliv. Derfor mener jeg at forankring spiller en større rolle for å lykkes med endringer i en norsk virksomhet. Jeg vil her diskutere forankring på mellomledernivå i innføringen av PAM.

I PAM-prosjektet var forankring en tydelig utfordring på de ulike nivåene allerede fra start. Informantene opplevde at PAM-prosjektet var godt forankret blant toppledelsen, men blant mellomledelsen var ikke opplevelsen den samme. Som en konsekvens av manglende forankring hos mellomledelsen, resulterte dette også i varierende grad av forankring blant ansatte i linjeorganisasjonen. Her stiller jeg spørsmål ved hvor godt toppledelsen i NHN har jobbet med og vektlagt forankring på mellomledernivå. Det kan være flere ulike årsaker til manglende forankring på mellomledernivået. En av årsakene kan være at toppledelsen i NHN overlot forankringen i for stor grad til prosjektgruppen. NHN er en stor og kompleks organisasjon, hvor de ulike driftsteamene er relativt autonome og vant til å bestemme selv hvordan de skal utføre oppgavene sine. Siden PAM ville påvirke måten ansatte utfører jobben sin på, kan det hende at jobben med å forankre prosjektet ble for vanskelig og omfattende for prosjektgruppen. Dermed ble det for stort spillerom for endringsmotstand i deler av organisasjonen.

Ledelsen og prosjektgruppen kan ha sett på forankringen som en engangsjobb som besto av å informere mellomledelsen innledningsvis i PAM-prosjektet. Etter min mening handler forankring mer om kontinuerlig overbevisning og dialog. I en stor endringsprosess som PAM-prosjektet, kommer det tydelig frem at samtlige mellomledere i NHN spiller en viktig rolle som endringsagenter. De er en betydelig faktor for at NHN skal lykkes med innføringen. Mellomlederne er bindeleddet mellom linjeorganisasjonen og toppledelsen, og har en viktig rolle for å få gjennomført strategiske tiltak som toppledelsen ønsker å gjennomføre. Mellomledere må derfor ta en aktiv rolle som endringsagent. Det betyr at de må være aktive pådrivere for endringen ovenfor sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Flere av informantene etterlyste at sine ledere tok på seg rollen som endringsagent, og satte seg ned med de ansatte for å prate om og lytte til de ansattes meninger og spørsmål om PAM-prosjektet. Dette ble ikke gjort, og endringsmotstanden kan forklares med manglende endringsberedskap (Amundsen & Kongsvik, 2016) / lav «readiness for change» (Lewin, 1947), blant ansatte.

Dette betyr ikke at det er bare toppledelsen og mellomledere som kunne tatt på seg rollen som endringsagenter for innføringen av PAM i NHN. Informantene sier at PAM-prosjektet også virket godt forankret hos sikkerhetsdivisjonen. Dette må ses på som en selvfølge, siden hensikten med PAM var å gi NHN økt sikkerhet gjennom bedre kontroll på privilegerte tilganger til NHNs driftsplattform. Siden fåtallet av informantene nevner sikkerhetsdivisjonens rolle i PAM-prosjektet, kan det tyde på at sikkerhetsdivisjonen også kunne bidratt som en mer aktiv rolle som endringsagenter. Sikkerhetslederne i sikkerhetsdivisjonen har informasjonssikkerhet som sitt fagområde, og kan derfor bidra med å gi faglig tyngde i begrunnelsen for hvorfor det er viktig å innføre PAM. Det at informantene ikke ble tilstrekkelig spurt om sikkerhetsdivisjonens rolle i PAM-prosjektet anser jeg som en mangel i intervjuene og en svakhet i oppgaven for diskusjonen på dette punktet. Poenget er likevel å belyse at NHN kunne engasjert endringsagenter fra flere ulike hold, og på den måten satt sammen en mer allsidig og tverrfaglig maktkoalisjon (Kotter, 2012) for endringsprosessen.

Ser vi på sitatet fra informant B om forankring, forteller informanten at innføringen av PAM gikk mest smertefritt i de to seksjonene hvor seksjonslederen også var ansvarlig for forvaltningsteamet til PAM. Her er det naturlig at seksjonslederen hadde god forankring til PAM-prosjektet, siden lederen også hadde ansvaret for teamet som skulle forvalte PAM-løsningen. Dette er et godt eksempel på hvordan mellomlederen bidro som en aktiv endringsagent hos sine ansatte, og hvor stor innvirkning mellomledere har for at endringsprosesser blir en suksess blant ansatte de er ansvarlige for.

Med dette som bakgrunn anser jeg kontinuerlig forankring på mellomledernivå som et spesielt viktig punkt for hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet, og kan derfor bidra til å svare på oppgavens problemstilling. Manglede forankring hos mellomledere vil gi et større spillerom for endringsmotstand blant de ansatte, noe som i PAM-prosjektet har gitt store utfordringer i opptiningsfasen i ulike deler av organisasjonen. Forankring handler om å knytte en følelse av tilknytning og involvering blant de involverte i endringsprosessen. Som nærmeste ledere for ansatte blir dette en viktig oppgave til mellomledere for at endringsprosessen skal lykkes. Mellomledere må involvere ansatte i endringsprosessen, samt lytte til deres bekymringer og svare på de spørsmålene ansatte måtte ha angående endringsprosessen de skal igjennom. Kontinuerlig forankring strekkes seg over alle de tre fasene i Lewins (1947) modell for endring, og er viktig allerede fra start når virksomheten skal gjennom en endringsprosess.

Medvirkning fra ansatte, på lik linje med forankring, er noe som Kotter ikke vektlegger i særlig grad i sin åttetrinnsmodell for endring (Kotter, 2012). Som nevnt i kapittel 3.2.4 er ansatte rett til å medvirke i endringsprosesser nedfelt i norsk arbeidsmiljølov (Arbeidsmiljøloven, 2005). Selv om Kotter ikke vektlegger medvirkning fra ansatte i sin åttetrinnsmodell, er dette et punkt som må tas i betraktning i endringsprosesser hos norske virksomheter – også hos NHN. Ifølge informantene hadde de ikke mulighet til å medvirke i PAM-prosjektet i opptiningsfasen. Informantene opplevde at valg av teknologi, arkitektur og måten PAM skulle innføres på var allerede bestemt da de fikk presentert PAM-løsningen i denne fasen. Her ble prosjektgruppen opplevd som alt for rigide i måten PAM skulle innføres på. Årsaken til at de fleste av informantene ikke opplevde muligheten til å medvirke, kan være at prosjektgruppen gikk for fort frem i opptiningsfasen og var mer fokusert på å starte med det Lewin (1947) kaller for gjennomføringsfasen. Som Klev og Levin (2009) påpeker er gjennomføringsfasen den mest kompliserte og tidkrevende fasen. Den har også høyest kostnad knyttet til seg av de tre fasene. Selv om det kan være fristende å sette i gang med gjennomføringen så fort som mulig, er dette en fallgrube som man kan unngå ved å gjøre et grundig forarbeid i opptiningsfasen. Siden de fleste informantene ikke følte at de fikk muligheten til å medvirke, virker det som PAM-prosjektet gikk i denne fallgruben. Bortsett fra hos informantene som var driftsansvarlige for sine tjenester i driftsplattformen. Det kan stilles spørsmål ved om driftsansvarlige kunne ha involvert sine kollegaer i større grad ved implementeringen av PAM deres ansvarsområde. På denne måten kunne ansatte ha opplevd større grad av medvirkning.

Selv om det ville vært tilnærmet umulig å la alle ansatte medvirke i innføringen av PAM på en måte som hadde gjort alle fornøyde, kunne prosjektgruppen ha iverksatt tiltak for å etablere en struktur eller arena for å fange opp meninger fra de ansatte. På denne måten ville ansatte ha fått muligheten til å gi sine innspill og føle at deres meninger ble hørt av prosjektet. For å forenkle medvirkningsprosessen kunne de ha samarbeidet med fagforeningene, som representerer de ansatte i endringsprosessen. Medvirkning er også

en utmerket metode for å avdekke endringsmotstand på et tidlig stadium i en endringsprosess. Her er det viktig ikke å anse endringsmotstand som noe negativt, men som en mulighet til å skape en konstruktiv dialog. På denne måten kan endringsmotstanden bidra til en bedre løsning og endringsprosess, som i dette tilfellet var PAM, gjennom gode faglige diskusjoner fra ulike fagmiljøer med ulike perspektiver i organisasjonen. I tillegg ville man kunne fått en bedre innsikt i mengden endringsmotstand og gjennom medvirkning ville også motstanden ha blitt redusert, og ansatte fått større eierskap til løsningen. Til slutt vil medvirkning også kunne bidratt til å redusere ansattes opplevelse av at PAM-prosjektet som tvang og for rigid. Medvirkning burde vært mer vektlagt i PAM-prosjektet. I fremtiden bør dette være sentralt i endringsprosesser der målet er økt informasjonssikkerhet.

### 5.1.7 Oppsummering

<b>A: Informantenes opplevelser</b>	<b>B: Informantenes forslag til forbedringer</b>	<b>C: Virkemidler for god endringsledelse</b>
<b>Følelse av nødvendighet</b>		
- Manglende kommunikasjon og informasjonsgrunnlag om hvorfor PAM skulle innføres.	- Utarbeid og tilgjengeliggjør dokumentasjon som ansatte kan lese på egen hånd	- Tydelig kommunikasjon fra ledelsen - Tilpass kommunikasjonen til mottaker - Skap felles forståelse til endringen i organisasjonen
<b>Merverdi</b>		
- Opplevde ikke behovet for PAM som stort nok - PAM ble opplevd som en ekstra belastning	- Skap flere gevinster i tillegg til økt informasjonssikkerhet - Forenkling bør være en gevinst i tillegg til økt informasjonssikkerhet - Bedre synliggjøring av gevinster	- Reduser tapsopplevelsen til ansatte - Ta ekstra hensyn til ansatte hvor tapsopplevelsen er høy - Lytt til ansattes behov og innspill
<b>Forankring</b>		
- God forankring blant toppledelsen - Manglende forankring på mellomledernivå og deler av linjeorganisasjonen	- Sørg for at endringen er godt forankret hos hele mellomledelsen - Mellomledere må prioritere tid til å lytte til ansatte, ta imot innspill og svare på spørsmål om endringsprosessen.	- Forankring er ikke en engangsjobb, men en kontinuerlig prosess - Mellomledere må ta en aktiv rolle som endringsagenter i en endringsprosess - Mellomledere må involvere, informere og lytte til sine ansatte.
<b>Medvirkning fra ansatte</b>		
- Få muligheter til medvirkning - Driftsansvarlig hadde muligheten til medvirkning implementeringen av PAM for sitt ansvarsområde - Prosjektgruppen ble opplevd som for rigid	- Mindre rigid prosjektgruppe - Involver ansatte i valg og beslutninger av teknologi og implementering	- Etabler strukturer og arenaer for å fange opp meninger og innspill fra ansatte. F.eks. gjennom fagforeninger - Sørg for at ansatte føler seg involvert og lyttet til - Bruk medvirkning som et virkemiddel for å fange opp endringsmotstand

Tabell 4 - Oppsummering av opptiningsfasen

## 5.2 Gjennomføringsfasen

I dette kapitlet vil jeg presentere funn som sammenfaller med gjennomføringsfasen i Lewins modell for endring, kombinert med trinn 5, 6 og 7 i Kotter (2012) sin åttetrinnsmodell (ref. Tabell 1 - kombinasjon av modellene). Dette er fasen hvor endringsprosessen iverksettes og skal gjennomføres. Det er viktig å ha gjort et godt grunnarbeid i den forrige fasen, hvis ikke kan denne fasen dra ut i både tid og kostnader,

og i tillegg gi en negativ innvirkning på ønsket effekt av endringen. I følge Kotter (2012) er denne fasen viktig for å fjerne hindringer (trinn 5), synliggjøre kortsiktige resultater og gevinster (trinn 6), og få endringen til å utløse ytterligere endringer (trinn 7). I dette kapittelet vil jeg primært fokusere på trinn 5 og 6, siden disse to er de mest relevante for oppgavens problemstilling og case.

### 5.2.1 Hindringer for å nå visjon

I følge Kotter (2012) kan typiske hindringer for å nå en visjon være strukturelle barrierer, kompetanse, systemer, «vanskelige» ledere. Her vil jeg trekke frem hva de ansatte opplevde som de største hindringene underveis i gjennomføringen av PAM-prosjektet.

Kapasitet var en tydelig hindring ansatte opplevde i gjennomføringsfasen av dette prosjektet. Flere av informantene mente at det allerede var et høyt aktivitetsnivå knyttet til daglig drift og andre store prosjektaktiviteter da PAM-prosjektet ble introdusert. Ansattes bekymringer var knyttet til arbeidskapasitet og omfang av prosjektet. Informant D fortalte følgende om sin umiddelbare reaksjon etter å ha fått presentert prosjektet.

*«Det var vel det samme som mange andre. Bekymringer i forhold til både arbeidet, hvor mye tid det vil gå med, for det her er jo sånn at – vi er jo skalert for den jobben vi driver med.»* Informant D

Informant D beskriver at prosjekter ofte blir sett på som et forstyrrende element som hindrer utførelsen av (kortsiktige) kjerneoppgaver som inngår i sikker og stabil drift av infrastruktur. En av grunnene til at høyt aktivitetsnivå ble sett på som en hindring for PAM, var at det allerede pågikk et stort prosjekt som het NAM (Network Access Management). Dette prosjektet tok mye av tid og ressurser i linjeorganisasjonen. Informanten forteller:

*«Det leder meg over på neste spørsmål. Var det noen personer/miljøer som var særlig imot endringsprosessen?»*

*Ja, men det kom fra et sted som handlet om at vi har ikke den kapasiteten til å håndtere dette her nå. Jeg tror at på dette prosjektet holdt vi på med NAM samtidig. Jeg husker ikke hvor mange timer overtid jeg jobbet det året det, men det var sikkert 500 timer. Det var mye, ekstremt mye. I mitt team var en mange som jobbet ekstremt mye sånn generelt sett, så det var mange med veldig høy belastning som var knyttet til både PAM og NAM. [...] Det var faktisk ganske så traumatisk i en periode der.»* Informant D

En av de andre informantene opplevde at det å ha tilstrekkelig kapasitet som en viktig forutsetning i en endringsprosess. Manglende kapasitet til å gjøre jobben kan fort bli et hinder for å gjennomføre en endringsprosess, og kan bidra til å skape misnøye blant de ansatte på grunn av høy arbeidsbelastning. Det hjelper ikke å gjennomføre flere ulike prosjekter samtidig, når det er de samme ressursene i linjeorganisasjonen som må utføre det tekniske arbeidet uansett. Dette fører til slitasje blant de ansatte.

*«Det er de samme ressursene som skal gjøre den daglige driften som skal bidra inn i prosjekter også. Det er jo noe man bør tenke på i slike store prosjekt, at man setter av god nok tid og ikke stresser gjennom det. Det er også viktig å passe på at det ikke går flere store prosjekter også samtidig som sliter på ressursene. NAM- og PAM-prosjektet kom rett etter hverandre, så der fikk man ganske store prosjekter som overlapper hverandre. Og da kan det jo bli litt dårlig stemning etter hvert på grunn av høy belastning.»* Informant A

Et forbedringspunkt som informantene trakk frem, er at prosjektgrupper i forlengelse av ledelsen må bli bedre til å fristille tid til ressursene som blir plukket til å være med i prosjekter. Hvis man blir allokert 10, 15, 20 prosent til et prosjekt, må tilsvarende prosentandel frigjøres et annet sted. Hvis ikke blir prosjektdeltakelse bare en krevende tilleggsbelastning i tillegg til daglige driften.

På lik linje med retten til å medvirke på arbeidsplassen har ansatte også, ifølge norsk arbeidsmiljølov, krav på få nødvendig opplæring i nye systemer. Dette sammenfaller med det med det Kotter påpeker i trinn fem, hvor manglende kompetanse kan være en hindring for å nå ønsket visjon.

I PAM-prosjektet ble samtlige informanter spurt om de fikk nødvendig opplæring for å kunne ta i bruk PAM på en god måte. Her varierer svarene. Informanten som opplevde å ha mottatt god opplæring var en del av forvaltningsteamet som skulle forvalte PAM-løsningen etter prosjektet var ferdig. Hele teamet ble sendt på kurs hos teknologileverandøren og fikk nødvendig støtte og opplæring fra leverandøren underveis i gjennomføringsfasen. Et par av informantene som har driftsansvaret for en tjeneste, også kalt driftsansvarlig i NHN, tok selv initiativet til å få nødvendig opplæring. Informantene fortalte at de gjorde dette for å kunne ivareta sitt driftsansvar på en god måte. Begge disse informantene tok selvstendig ansvar for å gi videre opplæring til kollegaene i sitt driftsteam. Et par av de andre informantene husker at det ble gitt noe opplæring i hvordan PAM skulle brukes. De påpeker at det ble gitt et introkurs, hvor alle som skulle ta i bruk løsningen, kunne delta. Informantene forteller at de ikke opplevde opplæringen som god nok, og at opplæringen kunne og burde vært gjort mye grundigere. Resten av informantene sier de ikke kan huske at de fikk tilbud om opplæring fra prosjektet i det hele tatt, og opplevde at man måtte finne ut av alt på egen hånd.

*«Hvordan opplevde du opplæringen som ble gitt i forbindelse med innføringen av PAM-løsningen?»*

*Nei, det måtte man finne ut av selv. I stor grad ... Jeg har aldri fått noen opplæring, men den er jo heller ikke så vanskelig å bruke heller da. Opplæringen kunne vært bedre. Spesielt hvis løsningen skulle falle ned i Trondheim, så skal jeg kunne bruke den i Tromsø, men dette vet jeg ikke hvordan jeg gjør den dag i dag. Men dette finner jeg nok ut når jeg trenger det.» Informant C*

Informantene som påpeker at opplæringen av PAM var for dårlig, etterlyser i tillegg bedre dokumentasjon som forklarer og viser hvordan løsningen skal brukes. Dokumentasjonen må være tilgjengelig, slik at de kan lese på egen hånd når de har kapasitet, eller ved behov.

### 5.2.2 Synliggjøring av kortsiktige gevinster

I gjennomføringsfasen til Lewin (1947) og Kotters 6. trinn, påpekes viktigheten av å kommunisere kortsiktige gevinster til de ansatte. Lykkes man med dette bidrar det til å skape engasjement, redusere motstand og skape videre momentum i prosjektet (Kotter, 2012, s 127).

På dette punktet svarte samtlige informanter at ingen fra prosjektet kommuniserte gevinstene PAM ga underveis i prosjektet. Dette gjorde at flere av informantene slet med å se hvilke fordeler innføringen av PAM ville gi. Det ble ikke løftet frem noen eksempler hvor innføringen av PAM hadde lyktes, og hvilke gevinster man satt igjen med. Dette bidro til å skape tvil blant ansatte om hvilke positive gevinster PAM egentlig ville gi.



Spørsmålet de ansatte satt igjen med, var om PAM kun gjorde arbeidshverdagen mer komplisert. En av informantene sa følgende etter å ha blitt spurt om gevinster ble kommunisert i gjennomføringsfasen av prosjektet:

*«Nei. Ikke som jeg fikk med meg i alle fall. Det var jo noe prosjektdokumentasjon som var der da, som beskrev noen gevinster, men de var veldig fluffy og svevende»* Informant B

En av de andre informantene mente at det burde vært bedre kommunisert hvilke gevinster det ville gi å erstatte den gamle løsningen med PAM. Informanten mente at en del av endringsmotstanden blant de ansatte skyldtes at prosjektet ikke kommuniserte godt nok hvilke gevinster PAM ville gi sammenlignet med den gamle løsningen.

*«Var det noen personer/grupperinger som aktivt jobbet imot endringsprosessen?»*

*Fra mitt ståsted så opplevde jeg at det var litt motstand som var knyttet til at den tidligere løsningen fungerte bra. Det er kanskje der gevinsten av den nye løsningen ikke var kommunisert godt nok.»* Informant E.

For noen av informantene ble PAM opplevd kun som en løsning som la begrensninger og gjorde arbeidshverdagen deres vanskeligere. Her ønsker jeg å trekke frem et sitat som illustrerer at dette har blitt et slags slagord som ble til under innføringen av PAM, som de fortsatt sier den dag i dag.

*«Er det noe annet du vil dele om gjennomføringsfasen av innføringen av PAM?»*

*(...) vi har ikke fått PAM for at det skal bli lettere å jobbe. Det var et svar på hvorfor ting var sånn eller sånn. Det synes jeg satt seg. Så det referer vi stadig til – «husk at vi har ikke fått PAM for at det skal bli lettere å jobbe», hvis noen klager på noe så er det svaret vi kommer med.»* Informant C

At samtlige informanter sa at det ikke ble kommunisert gevinster av PAM underveis i prosjektgjennomføringen, viser at prosjektgruppen ikke lyktes med å synliggjøre kortsiktige resultater og gevinster i prosjektgjennomføringen. Noen av informantene etterlyste en arena hvor de kunne prate med andre driftsteam for å høre hvordan de hadde innført PAM og hvilke gevinster de hadde fått av løsningen.

### 5.2.3 Lederegenskaper og lederstil

Som beskrevet i kapittel 3.2.2, handler endringsledelse om å lede en prosess fra dagens nåsituasjon til en fremtidig ønsket situasjon (Hennestad et. al., 2012). Ledelse spiller en viktig del i alle fasene til Lewin (1947), spesielt de to første fasene som er opptining- og gjennomføringsfasen. Kotter trekker frem god ledelse under trinn 2, som handler om å sette sammen en maktkoalisjon som er ansvarlig for å drive endringsprosessen. Jeg har valgt å trekke frem lederstil og lederegenskaper i denne fasen fordi dette er den lengste og mest kompliserte fasen, hvor ledelse vil kunne ha sin innvirkning på måloppnåelsen av endringsprosessen. Dette betyr ikke at funnene jeg presenterer her er mindre viktige i de andre fasene til Lewin (1947).

Alle informantene fortalte at lederstil og lederegenskaper spiller en viktig rolle i endringsprosesser. Informantene påpekte at man som leder må være god på mellom-menneskelige egenskaper. Samtlige informanter trakk frem at en leder må være god til å lytte til sine ansatte.

*«Hvilke lederegenskaper tror du er viktig for slike prosesser?»*

*[...] du kan si sånn at «jeg har ikke fått gjennomslag for dette nå, men du har blitt hørt. Jeg prøvde, men det gikk ikke.». Det er i prosjekters natur at man har en frist som skal nås, så alle kan ikke bli hørt.» Informant E*

Informantene mente det er viktig at ledere prioriterer å sette seg ned med sine ansatte og lytte til deres meninger og behov. Informantene mener at hvis en leder tar seg tid til å lytte, vil dette bidra til å minke endringsmotstand. Informantene skjønner at ikke alle behov og ønsker kan bli i hensyntatt, men de kan i det minste bli hørt.

Det å være god til å kommunisere er også en viktig lederegenskap som informantene trakk frem. En leder må være god på å formidle et budskap på en positiv måte. Dette kan bidra til å skape entusiasme og oppslutning blant de ansatte, som videre bidrar til at gjennomføringen av endringsprosessen blir vellykket. Endringsprosesser kan være vanskelig for mange. En av informantene fortalte at hvis en leder er god til å kommunisere, vil dette også bidra skape psykologisk trygghet til de ansatte.

*«Spiller lederstil og lederegenskaper en rolle i endringsprosesser som skal øke informasjonssikkerheten?»*

*Den beste lederegenskapen vil være det å formidle, på en god måte og gi folk en trygghet rundt enden av endringsprosessen på en fornuftig og god måte. Hva er som blir resultatet av endringsprosessen og hvor står den hver enkelte ansatt etterpå. Hvis du klarer å kommunisere og selge inn dette, at det er en god og trygg jobb til deg på slutten av dette også, så tror jeg det er den viktigste lederegenskapen da.» Informant B*

Her kommer det også frem at en leder må være en god selger og endringsagent, som hele tiden minner ansatte på hvorfor skal vi gjøre dette og hvorfor det er viktig. Ikke vær redd for å gjenta budskapet slik at alle ansatte blir stadig påminnet hvorfor man skal gjennom endringsprosessen.

*«Er det andre lederegenskaper du tenker er viktig?»*

*Gode lederegenskaper er å få med seg ansatte. Et godt innsalg som får med seg ansatte på det man skal gjøre. Det man vil at teamet sitt skal gjennomføre, det tror jeg er viktig da. Og det handler igjen om god informasjon, hvorfor gjør vi det her, hva skal vi med det, hva oppnår vi. Slike ting er viktig altså. Altså informasjon i forkant av ting. Forklar hvorfor. Ta et godt møte på det – én gang. Slik at alle skjønner det der og da og blir omforent.» Informant H*

Det som er viktig her er at informasjonen kommer i god tid i forkant av endringen. På denne måten får ansatte tid til å fordøye budskapet. Hvis lederen tar seg tid til å lytte på ansatte, kan ansattes meninger bli fanget opp fra lederen i forkant før endringen trer i kraft.

Den siste lederegenskapen som flere informanter trakk frem som viktig, er å bli møtt med forståelse fra sin leder. For at ansatte skal oppleve at de blir møtt med forståelse, er det ikke nok at lederen er en god lytter og flink til å kommunisere. Lederen må også ha god innsikt og forståelse av de ansattes arbeidshverdag. En av informantene mente at som leder må man ha god forståelse for sine ansattes arbeidssituasjon for å kunne taes deres sak ut i andre deler av organisasjonen.

*«Hva legger du i mellommenneskelige egenskaper?»*

*Som f.eks. da vi da som sleit med kapasitet i prosjektet, at man har forståelse for det. Og at man tar grep og er kreativ i forhold til hvordan man kan løse utfordringer som dette her. Og ikke minst at kan man pushe tilbake på datoer når*

*man ser at, det er viktig med deadlines som sagt, men når man ser at det her går ikke rett og slett, uten at man tyner ressursene i så stor grad at folk mistrives. I det lange løp så vil det skade.» Informant D*

Videre er det en av informantene som trakk frem hvor viktig det er å ha en leder som forstår hva de ansatte jobber med. I dette tilfellet jobber ansatte med teknologi og infrastruktur.

*«Er det noe annet vi ikke har gått inn på som du ønsker å formidle?*

*En siste ting på dette med lederstil og lederegenskaper. En ting som er viktig for en leder er grunnleggende teknisk kompetanse for å kunne forstå de utfordringene, det er også i vår bransje ganske så viktig. Lederen vi hadde da hadde det, men vi har hatt erfaring med ledere som bare ikke forstår hvor omfattende et prosjekt eller endringer, og hva det involverer. Og da kan du føle at det er mye arbeid for å forklare utfordringene. Så litt sånn grunnleggende kompetanse om hvordan tekniske ting er implementert er noen tilfeller gull verdt. Vi snakker grunnleggende altså. Du jobba med det for mange år siden, kjempesint, da har du forstått litt av det. Trenger ikke tidligere å ha vært utvikler nei, men fint hvis du har vært leder i en organisasjon som har drevet med IT før i alle fall.. i det minste.» Informant D*

Informanten påpekte at det ikke er nødvendig at lederen må være ekspert på fagfeltet til sine ansatte for å ha nødvendig forståelse av deres arbeidshverdag, men lederen bør helst ha en basiskunnskap for å kunne møte sine ansatte med nødvendig forståelse

Når informantene ble spurt om lederstil, er det en del variasjon i svarene. Flere ønsker en mykere lederstil som baserer seg på tillit, og ikke en lederstil som er for streng og autoritær. Lederne må være gode til å lytte og kommunisere, og skal helst lokke med gulroten i stedet for å svinge piskene. Et interessant funn er at informantene også ønsket en tydelig lederstil der det trengs. En av informantene sa at en leder bør stille krav og fortelle hvilke forventninger lederen har til sine ansatte, slik at man får gjennomført endringen på en god måte. Flere av informantene påpekte at i PAM-prosjektet savnet de en leder som kunne skjære igjennom når det trengtes. Det ble for mange situasjoner som dro ut i tid, og som ga spillerom for unødvendige diskusjoner og uenigheter. En tydelig lederstil må ikke forveksles med en autoritær lederstil. Informantene understrekte at en slik lederstil fungerer dårlig.

*«Spiller lederstil og lederegenskaper en rolle i endringsprosesser som typisk for PAM-prosjektet?*

*[...] Hvert fall, prøv å hør på hva folk har å si og ikke vær så påståelig og autoritær. Enkelte takler jo slike ledere dårlig, så jeg tror det kan være lurt å være litte grann ydmyk når man går frem uansett hvor bestemt det er fra toppen, så kan være greit å gi et inntrykk av at det er mulig å endre på dette (...). Ja, er det bestemt så er det bestemt, men det går an å prøve å bevare stemningen likevel da. Ja, det gjør det selv om det kan bli falskt.» Informant A*

En av informantene trakk frem begrepet situasjonsorientert ledelse, og viktigheten av at ledere mestrer dette. Ulike situasjoner krever ulike typer lederstiler, og derfor er det viktig at man som leder klarer å lese situasjonen og tilpasse lederstilen deretter. For å skape oppslutning blant de ansatte slik at de drar lasset i samme retning er det hensiktsmessig å bruke en mer positiv og entusiastisk lederstil. På den andre siden må en god leder være tydelig i situasjoner hvor det oppstår uenighet eller konflikt. Som leder må man tåle å bli litt upopulær, skjære igjennom og stå i det i en periode.

«Hva med personlige lederegenskaper?

*[...] Det jeg tror er viktig i en sånn sammenheng er at man benytter det som heter situasjonsorientert ledelse, og at man mestrer det. At man mestrer å ha forskjellige lederstiler i ulike situasjoner. I noen situasjoner må man slå neven i bordet og si at nå holder dere kjeft (...). Samtidig må man hvis man ønsker å få folk med seg, så må man ha en mer sånn empatisk stil i grunn da. Det er jo sånn at folk reagerer på en beslutning som de ikke liker helt, handler mye om hvordan den blir kommunisert. (...) Og at man klarer å veksle mellom disse forskjellige måtene å lede på ut ifra hvilken situasjon man er.» Informant C*

For å mestre flere lederstiler er det viktig at man som leder klarer å lese ulike situasjoner på en god måte. Dette gjelder ikke bare for ledere i PAM-prosjektet, men også for mellomleder og toppledelsen. Når informantene etterlyser en tydelig lederstil i visse situasjoner, tyder det på uenigheter i PAM-prosjektet som dro ut i tid. Ansatte ønsket videre fremgang gjennom en leder som tok tydelig tak i situasjonen.

#### 5.2.4 Diskusjon

I kombinasjonen av modellene til Lewin (1947) og Kotter (2012), starter gjennomføringsfasen med å fjerne hindringer for å nå ønsket visjon (trinn 5). Kotter trekker frem fire store hindringer som man bør ta hensyn til; strukturelle barrierer, kompetanse, systemer og vanskelige ledere. I gjennomføringsfasen til PAM-prosjektet var det spesielt tre hindringer informantene påpekte som sammenfaller med punktene til Kotter (2012).

Den første er kapasitet og kan betraktes som en strukturell hindring. Informantene forteller at aktivitetsnivået allerede var høyt når PAM-prosjektet ble introdusert, og deres umiddelbare reaksjon var bekymringer rundt omfang av prosjektet og hvor mye kapasitet prosjektet ville kreve. Det ser ut til at allerede før man startet gjennomføringen av prosjektet, så hadde PAM fått et litt negativt rykte, fordi ansatte ble bekymret for sin kapasitet til å gjennomføre prosjektet. Når informantene sier at driftsteamene er dimensjonert etter å utføre kjerneoppgavene sine, blir store prosjekter som PAM ofte sett på som en tilleggsbelastning som stjeler kapasitet fra driftsteamene. Dette tyder på at ansatte har opplevd lignende situasjoner tidligere. En mulig forklaring på denne typen endringsmotstand kan være det Amundsen & Kongsvik (2016) beskriver om motstand som tar form av «bakgrunnskonversasjoner». Det vil si at informantenes skepsis til PAM-prosjektet, spesielt knyttet til kapasitet, kan forklares med at de har erfaringer fra tidligere prosjekter som tar mye tid og ressurser fra den daglige driften, hvor man til slutt ender opp med for høy arbeidsbelastning og slitasje.

I samtale med informantene kom det frem at det allerede pågikk et stort prosjekt i NHN samtidig som PAM-prosjektet. Informantene fortalte at NAM også krevde mye tid og ressurser fra linjeorganisasjonen, og en av informantene gikk så langt som å beskrive denne perioden som traumatisk. Dette får meg til å stille flere spørsmål til planlegging og håndtering av kapasitet i PAM-prosjektet. Ble det gjort en vurdering av kapasiteten til linjeorganisasjon i opptappingsfasen? Hvordan vurderte toppledelsen arbeidsbelastningen til de ansatte? Var det en forventning fra toppledelsen om at de ansatte skulle levere på to store prosjekter over tid, og samtidig ivareta den daglige driften med samme kvalitet? Som en av informantene sier, så er det slik at hvis en ansatte blir allokert 30 prosent til et prosjekt, fristilles ikke tilsvarende prosentandel noen andre plasser. Dette gjør at informantene opplever prosjektdeltakelse som en for stor tilleggsbelastning. I slike situasjoner er det viktig at ansatte varsler sin mellomleder at de opplever

kapasitetsproblemer og for høy arbeidsbelastning over tid. På den ene siden kan det være vanskelig for ledelsen å oppdage en slik utfordring på egen hånd. Hvis ansatte ikke sier ifra, vil det også bli vanskelig for ledelsen og oppdage dette problemet.

Det kommer ikke frem i intervjuene at informantene varslet om dette til sine ledere, noe som jeg i ettertid ser jeg burde ha gravd litt dypere i. Er det slik at ansatte finner seg i slike krevende situasjoner og utfører arbeidet etter beste evne? I så fall kan dette tyde på en BOHICA-holdning, hvor ansatte tenker nå kommer det en stor endringsprosess hvor man må finne seg i høy arbeidsbelastning over en periode. Det kan også være et tegn på kultur blant ansatte hvor man ikke tør å si ifra om høy arbeidsbelastning, eller at de sier ifra uten å bli hørt. Uansett årsak er det viktig at det er takhøyde for at ansatte varsler om for høy arbeidsbelastning. Det må være arenaer hvor ansatte kan ta opp problematikken, uten å bli sett på som lat eller motvillig. Dette er det viktig at NHN tar i betraktning neste gang det skal gjennomføres en stor endringsprosess. På den andre siden kommer dette med forståelse fra leder inn. Som informantene sier er det viktig for en leder å ha forståelse for ansattes arbeidshverdag, noe som inkluderer arbeidsbelastning. Det er et lederansvar å sørge for at de ansatte har tilstrekkelig kapasitet til enhver tid. God endringsledelse handler blant annet om å sørge for tilstrekkelig kapasitet i linjeorganisasjonen gjennom en endringsprosess, og hvis dette ikke tas hensyn til av toppledelsen eller prosjektledelsen, er det mellomleders ansvar å sørge for tilstrekkelig kapasitet blant sine ansatte. I en slik situasjon må mellomleder fungere som et skjold for sine ansatte, og løfte problemstillingen rundt manglende kapasitet videre opp i organisasjonen.

For en mellomleder kan timeregistreringen til de ansatte være en god indikator på arbeidsbelastning i linjeorganisasjonen. Dersom ansatte fører mye overtid, vil dette være en indikator på at arbeidsbelastningen er for høy.

Ethvert driftsteam i NHN har begrenset kapasitet, og hvis belastningen blir for høy, må dette problemet løses av toppledelsen i NHN og ikke blant mellomledere og ansatte seg imellom. Det kan virke som toppledelsen ikke har tatt kapasitet i linjeorganisasjonen i betraktning, siden de valgte å gjennomføre to store endringsprosesser samtidig. Her må også toppledelsen ha tilstrekkelig med forståelse for egen organisasjon, og de må bruke styringssignaler fra mellomledelsen til å fange opp denne typen organisatoriske utfordringer. Hvis mellomledere ikke opplever at de har muligheter til å varsle om denne typen utfordringer, er dette en strukturell hindring som ledelsen må ta tak i og sørge for at kommer på plass.

Det kan være flere grunner til at toppledelsen i NHN gjennomførte to store endringsprosesser samtidig. I en stor organisasjon som NHN kan det oppstå interne interessekonflikter om hvilke strategiske tiltak som er viktigst å gjennomføre, og det er vanskelig å vite hvor stor endringskapasitet virksomheten som helhet. For å få bedre innsikt i dette er det viktig at store endringsprosesser planlegges godt, spesielt med tanke på kapasitet. Det må gjøres en totalvurdering, hvor man ser på alle pågående prosjektinitiativer og vurderer om linjeorganisasjonen har tilstrekkelig kapasitet. For prosjektene PAM og NAM virker det som begge endringsprosessene var avhengige av enkelte driftsteam, noe som resulterte i svært høy arbeidsbelastning hos ansatte i de driftsteamene. Dette kan også ses på som en strukturell barriere, hvor enkelte driftsteam er mer sentrale i store endringsprosesser enn andre. Her kan det være hensiktsmessig at ledelsen vurderer organisasjonsstrukturen for å se om mulige strukturelle endringer kan bidra til en bedre organisering som minker kapasiteten og avhengigheten til driftsteamet.

En annen hindring i PAM-prosjektet som kom tydelig frem gjennom intervjuene, var nivået på opplæringen. Informantene, som er sluttbrukere av PAM-løsningen, opplevde at opplæringen ikke var god nok. Kotter (2012) trekker frem to ulike forklaringer på hvorfor opplæring ikke vektlegges nok i en endringsprosess. Den første er at man ikke tenker godt nok over hvilke nye ferdigheter som kreves av ansatte etter endringen. For PAM vil dette være ansattes kjennskap til hvordan PAM er bygd opp og henger sammen, og hvordan den nye fremgangsmåten er for å få utført privilegerte tilganger. Informantene sier de fikk et introduksjonskurs, men at det de lærte her, ikke opplevdes som grundig nok. Her kan det tenkes at nivået på opplæringen kan være det som gjorde at informantene ikke opplevde opplæringen som grundig nok. Som teknologer har ofte ansatte et behov for å ikke bare lære om hvordan man bruker løsningen, men også hvordan løsningen fungerer i dybden. Her kunne prosjektgruppen ha prøvd ut opplæringsmaterialet på utvalgte ansatte først for å sjekke om opplæringsmaterialet var tilstrekkelig og ta imot eventuelle innspill om forbedringer. Det kan også være lurt å tilpasse opplæringsmaterialet for ulike type roller. På denne måten får man mer tilpasset opplæring. For eksempel vil driftsansvarlige ha et grundigere behov for opplæring av PAM enn sluttbrukere. Behovet for grundigere opplæring kommer tydelig frem når informantene som har et fagansvar måtte selv ta initiativet for å nødvendig opplæring av PAM. De følte ikke at de kunne ivareta driftsansvaret sitt på en god nok måte med den generelle opplæringen som ble gitt.

Den andre forklaringen til Kotter (2012) er at man innser behov for opplæring, men velger å kutte opplæringen på grunn av tid og kostnader. For PAM var det kun forvaltningsteamet som ble sendt på kurs for å få grundig opplæring av løsningen. Siden de skal forvalte løsningen etter at prosjektet var ferdig, er det også der behovet for opplæring er størst. Opplæringen av sluttbrukerne ble gjort gjennom interne opplærings sesjoner, og virket til å være på et mer overordnet nivå. Denne opplæringen ble ikke opplevd som god nok, noe som tilsier at prosjektet burde utarbeidet et opplæringsmateriell som var tilpasset forskjellige brukere.

Den tredje barrieren som tilsynelatende skapte mange problemer i PAM-prosjektet, er det Kotter (2012, s. 116) påpeker som håndtering av «vanskelige» ledere. Kotter (2012) skriver om mellomledere som er låst til den gamle måten å gjøre ting på, og hvordan slike mellomledere kan skape mye problemer for en endringsprosess hvis de ikke tror på, og jobber for den nye visjonen fra ledelsen. I datagrunnlaget kommer det tydelig frem at flere mellomledere i NHN ikke opplevde nødvendigheten for PAM som tilstrekkelig nok. Under kapittel 5.1.4 som omhandler forankring, ser vi en av informantene fortelle om problemene knyttet til manglende forankring på mellomledernivå, og hvordan dette skapte problemer som forplantet seg i gjennomføringsfasen av prosjektet. Ifølge informanten gikk noen mellomledere så langt at de aktivt jobbet mot innføringen av PAM. Som en uheldig konsekvens av manglende forankring på mellomledernivå ga dette unødvendig spillerom for endringsmotstand blant ansatte i linjeorganisasjonen. Det kommer ikke frem noen indikasjoner på at toppledelsen tok aktive grep for å redusere denne barrieren. Kotter skriver at dersom denne utfordringen ikke konfronteres tidlig, vil den potensielt kunne undergrave hele prosessen (2012, s. 117). Denne barrieren fremkommer som et direkte resultat av manglende forankring på mellomledernivå og deres mulighet til medvirkning i opptiningsfasen.

Med et godt forarbeid med forankring og medvirkning på mellomledernivå, ville denne barrieren mest sannsynlig blitt redusert og håndtert på et tidligere stadium i endringsprosessen. Innflytelsen fra denne barrieren indikerer også hvor viktig rolle

mellomledere har for at en slik endringsprosess skal lykkes i NHN. Mellomlederne er bindeleddet mellom strategiske føringer fra toppledelsen, og en representant fra det fagområdet de representerer i linjeorganisasjonen. Dette gir mellomlederne makt på flere mulige måter i endringsprosesser som PAM. Som bindeleddet mellom toppledelsen i NHN og linjeorganisasjonen kontrollerer de mye av kommunikasjonen som går mellom partene. I tillegg vil deres personlige holdninger og meninger til PAM-prosjektet sende en signaleffekt til ansatte under seg. For de lederne i PAM-prosjektet som var imot endringsprosessen, var det nok også her man fant mest motstand fra linjeorganisasjonen. For å ta mellomlederne i forsvar, kan det være vanskelig å havne i skvis mellom sine ansatte og toppledelsen. Det er ikke nødvendigvis slik at ansatte og ledere har samme holdning til endringsprosesser. For å unngå denne skvisen kan det være ledere som opptrådte som negative mot PAM for å ikke virke illojale mot sine ansatte, selv om dette ikke var tilfellet.

Det kan se ut til at mellomledere i NHN er en kritisk suksessfaktor for å lykkes med en endringsprosess. Dette ser ut til at å ha blitt undervurdert i innføringen av PAM hos NHN. Hvis det er mellomledere som tilsynelatende ikke tror på toppledelsens visjon med PAM, er dette noe som bør adresseres så tidlig som mulig, og partene må løse dette seg imellom før det aktivt blir en hindring for gjennomføringsfasen. Som et tiltak for å redusere denne barrieren kunne toppledelsen i NHN fulgt Kotter sitt råd om å ta en åpen og ærlig dialog med de aktuelle mellomlederne på et tidlig stadium i PAM-prosjektet. Som diskutert tidligere må ikke forankring ses på som en engangsjobb, men som en kontinuerlig prosess, hvor man må gjenta og kommunisere budskapet om PAM flere ganger. Gjennom dialog vil man avdekke om situasjonen lar seg løse, og hvordan man sammen blir enige om videre fremgang. Kotter (2012) sier at dersom mellomledere ikke stiller seg bak visjonen til toppledelsen, må mellomlederen erstattes. Selv om dette kan virke drastisk, er det viktig at endringen er godt forankret hos alle mellomlederne. Hvis ikke vil dette kunne skape store utfordringer senere i endringsprosessen.

Selv om PAM-prosjektet hadde en del hindringer i gjennomføringsfasen, så kunne det Kotter (2012) sier om å synliggjøre gevinster bidratt til å skape engasjement og momentum i prosjektet. Som vi vet fra opptiningsfasen var det flere av de ansatte som stilte spørsmål ved PAM og hvilke positive effekter og gevinster det ville gi. Da dette ikke ble belyst og kommunisert i gjennomføringsfasen, virker det som skepsisen til PAM fortsatte. Denne negative oppfatningen av PAM virket til å ha befestet seg til en etablert sannhet om at PAM kun skulle komplisere jobben til de ansatte. Det kan tenkes at prosjektgruppen har vært mest fokusert på å få gjennomført innføringen av PAM uten å vektlegge den prosessuelle siden ved endringsledelse tilstrekkelig. Hvis ingen av informantene opplever å ha sett gevinster av endringen, så spiller det liten rolle om avsender opplever at dette har blitt kommunisert. Noen av informantene etterlyste en arena hvor de kunne kommunisere og dele erfaringer med andre driftsteam rundt innføringen av PAM, noe som tilsier at det har vært lite fokus på dialog underveis i endringsprosessen.

Større fokus på fremheving av kortsiktige gevinster ville vært et godt tiltak. Prosjektgruppen kunne ha trukket frem de som hadde innført PAM med suksess, og la dem fortelle hvilke gevinster PAM hadde gitt dem. Fraværet av dette får meg til å stille spørsmål ved kommunikasjonen generelt i PAM-prosjektet. Siden ansatte ikke hadde en arena for å kommunisere med hverandre, kortsiktige gevinster ble ikke kommunisert og prosjektdokumentasjon var for svevende, tyder dette på at kommunikasjonen til ansatte kunne vært bedre i gjennomføringsfasen. Kan det være at hovedfokuset til

prosjektgruppen har vært å kommunisere fremdrift og gevinster til toppledelsen, og glemte viktigheten av å gjøre dette ned mot de ansatte?

På spørsmål om hvilke lederegenskaper og lederstil som er viktig i endringsprosesser for økt informasjonssikkerhet, er samtlige informanter enige om at dette spiller en viktig rolle for å lykkes med en endringsprosess. Det kan virke som svarene til informantene i hovedsak er rettet mot rollen som mellomledere, men svarene kan også være nyttig å ha kjennskap til som prosjektleder, toppleder, fagleder eller andre roller hvor man har ansvar for en gruppe av ansatte. De tre viktigste lederegenskapene som informantene trekker frem, er å være en god lytter, god til å kommunisere og å møte ansatte med forståelse.

Disse funnene sammenfaller godt med hva som er typisk for norsk arbeidsliv, hvor demokrati og medvirkning står helt sentralt. Hvis Kotter hadde spurt om det samme i studien hvor han kun studerte amerikanske selskaper, er det grunn til å tro at svarene ville sett annerledes ut.

Flere av lederegenskapene informantene mente er viktig i denne typen endringsprosesser, var også egenskaper de etterlyste i prosjektet. Det første punktet er at en leder må seg tid til å lytte til ansatte i en endringsprosess. Som diskutert tidligere vet vi at noen av informantene følte at de ikke hadde muligheten til å medvirke, stille spørsmål eller luften bekymringer rundt innføringen av PAM på sitt arbeidsområde. Dette kan knyttes opp mot at de ikke følte at de ble tilstrekkelig lyttet til. Det er interessant at informantene påpeker at selv om de blir lyttet til, forventer de ikke at de skal få det som de vil. Det fremstår som viktigere at lederen tar seg tid til å lytte til ansattes innspill, meninger og behov, slik at den ansatte føler seg inkludert og lyttet til, selv om dette fort kunne blitt en form for pseudomedvirkning. Hvis lederne i NHN hadde gjort dette i større grad underveis i PAM-prosjektet, kan det tenkes at ansatte ikke hadde opplevd PAM-prosjektet som rigid og tvang i like stor grad. Som et tiltak kunne toppledelsen bedt alle mellomledere om å invitere sine ansatte til dialog og samlet responsen som kollektive tilbakemeldinger fra de ulike fagmiljøene. Et annet tiltak kunne vært å spørre om ansattes opplevelse av PAM-prosjektet gjennom medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler er konfidensielle samtaler mellom ansatte og ledere, hvor ansatte skal bli lyttet til i fortrolighet med sin leder. Begge disse tiltakene ville også vært gyldne muligheter til å la ansatte medvirke innføringen av PAM på sitt arbeidsområde.

I endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet, nevner informantene også at en viktig lederegenskap er evnen til å kunne kommunisere godt. Som leder er det viktig at man klarer å skape engasjement og oppslutning, informere ansatte godt, selge inn budskap på en god måte og skape psykologisk trygghet blant ansatte. Flere av disse punktene krever struktur og godt samarbeid mellom ulike ledere. I NHN ville det for eksempel vært umulig for en prosjektleder å få til alt dette uten et godt samarbeid med både toppledelsen og mellomledelsen. Toppledelsen i NHN var ansvarlige for at PAM skulle innføres, og både prosjektledere og mellomledere kan ses på som utøvende parter som forlengelse av toppledelsens beslutning. Det hjelper lite hvis toppledelsen prøver å skape engasjement og oppslutning bak en endringsprosess, hvis prosjektgruppen og/eller mellomledere kommuniserer på en måte som virker imot endringsprosessen. Kommunikasjon må ses på som et samarbeid mellom ledernivåene, og som et viktig verktøy for ledere til å engasjere ansatte. I tillegg vill god kommunikasjon bidra til å skape psykologisk trygghet blant ansatte. På en annen side er det ikke slik alt ansvaret rundt kommunikasjon faller på ledere. Her har også ansatte et ansvar. God



kommunikasjon krever kontinuerlig dialog mellom ulike parter i en virksomhet. Hvis ansatte ikke føler at de ikke får god nok informasjon – må de kommunisere dette til ledelsen. Hvis ansatte opplevde at deres mellomledere ikke informerte om PAM-prosjektet på en tilstrekkelig måte, så kunne selv ansatte tatt initiativ til dialog med prosjektgruppen, toppledelsen eller andre deler av organisasjonen. Selv om ansatte mener at en leder må man være god til å kommunisere, har også ansatte et ansvar i den kollegiale kommunikasjonen. Det å bidra til å skape engasjement og oppslutning er like viktig når kollegaer kommuniserer seg imellom, som når ledelsen gjør dette. Videre er det ledelsen som må stilles ansvarlig for å tilrettelegge for denne typen kommunikasjon, slik at toppledelsen og prosjektgruppen klarer å fange opp behovene til linjeorganisasjonen.

Den tredje lederegenskapen som informantene mener er viktig i endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet, handler om forståelse. Lederen må ha god innsikt i sine ansattes arbeidshverdag, slik at de blir møtt med forståelse for hvordan endringsprosessen vil påvirke arbeidsområdet deres, men også at lederen forstår deres ønsker og behov. Her er det en tydelig sammenheng mellom kapasitet, som var en hindring i PAM-prosjektet, og hvor viktig det er at ledere forstår og har innsikt i sine ansattes kapasitet, slik at belastningen ikke blir for stor og til slutt resulterer i misnøye. Mellomlederen må på en måte fungere som et skjold for sine ansatte, og være den som tilrettelegger for at ansatte lykkes med den jobben de gjør. Som mellomleder kan man ikke bare være en budbringer for initiativ fra toppledelsen, man må også ta kamper på vegne av ansatte og være deres talerør opp til toppledelsen. Involvering er en viktig forutsetning for å kunne møte ansatte med forståelse. Skal en leder forstå sine ansatte på en god måte, må lederen også være involvert og tett på det som skjer i sine ansattes arbeidshverdag. I tillegg spiller tillit en viktig rolle. Hvis ansatte ikke har tillit til sin leder, vil de heller ikke se nytten av å fortelle sine behov og meninger, fordi de vet at de ikke blir hørt likevel. En mulig forklaring på dette med forståelse av kapasitet i PAM-prosjektet kan kanskje forklares med involvering og tillit.

Dette bringer oss over på et tema rundt mellomledere som er interessant å belyse. I PAM-prosjektet spilte mellomledere en svært viktig rolle i innføringen av løsningen. Som diskutert i forrige kapittel ble det utfordrende for PAM-prosjektet i de delene av organisasjonen hvor forankringen på mellomledernivå manglet. Som bindeledd mellom toppledelsen og ansatte kan mellomledere komme i skvis imellom de to partene. På den ene siden er mellomlederne en representant for de fagmiljøene de har ansvar for, og er dermed ansvarlig for å tale deres sak og ivareta deres ansattes interesser opp mot toppledelsen og andre deler av organisasjonen. På den andre siden er mellomledere ansvarlige for at strategiske føringer og tiltak fra toppledelsen blir realisert og iverksatt ute i linjeorganisasjonen – som PAM er et godt eksempel på i dette tilfellet. Som vi ser i PAM-prosjektet, er det ikke alltid at ansatte er enige i bestemmelsene til toppledelsen. Det er her rollen som mellomledere blir vanskelig, og man må etter beste evne opptre som en slags diplomat mellom partene. Det er her ledelse kommer inn i bildet. Kan man som mellomleder utøve god ledelse uten nødvendig kunnskap om endringsledelse? Hadde mellomlederne gode nok forutsetninger til å håndtere situasjonene som de møtte på underveis i PAM-prosjektet? Som vi ser i denne oppgaven, vektlegger informantene punkter som å bli lyttet til, god kommunikasjon og det å bli møtt med forståelse for egen arbeidshverdag. Dette kommer frem som sentrale punkter for hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet. Dette er ikke kritikk mot mellomlederne, men en viktig bevisstgjøring til topplergruppen i NHN til neste gang de skal igjennom en stor endringsprosess. Når mellomledere spiller en så viktig og sentral rolle i en

endringsprosess, er det viktig at de også har nødvendige forutsetninger til å håndtere sin rolle og sitt ansvar på en god måte. Ut ifra funnene i denne oppgaven er kjennskap til endringsledelse en svært viktig forutsetning.

Basert på svarene til informantene, ser det ut til at en relasjonell lederstil er en viktig faktor i endringsledelse. Informantene påpeker viktigheten av relasjonsledelse som baserer seg på tillit, hvor man som leder er god til å lytte og kommunisere med sine ansatte underveis i en endringsprosess. Hvorfor relasjonsledelse er en viktig faktor i endringsprosesser, kan forklares med flere grunner. Gjennom demokratiske verdier og graden av medvirkning på norske arbeidsplasser har norske arbeidstakere et annet forhold til sine nærmeste ledere, enn i amerikanske virksomheter. Vi kan anta at det er høyere grad av tillit mellom ansatte og leder, noe som gjør at man som leder er nødt til å bidra med å bygge tillit gjennom lytting, forståelse og god kommunikasjon med sine ansatte. Spesielt blir relasjonsledelse viktig i endringsprosesser, siden ansatte kan oppleve prosessen med blant annet psykologisk utrygghet, uenighet, konflikt og høyt arbeidspress. Skal man som leder kunne ivareta sine ansatte på en god måte, må man i slike tilfeller bidra med å hjelpe sine ansatte. Relasjonsledelse kan betraktes som det stikk motsatte av autoritær ledelse, noe man ser samtlige informanter understreke at de ikke ønsker i en endringsprosess. Autoritær lederstil må ikke forveksles med tydelig lederstil. Informantene ønsker at en leder forteller om sine forventninger til sine ansatte, slik at de vet hva som forventes av dem i en endringsprosess. Gjennom å kommunisere forventninger vil det også bli enklere for ansatte å vite hva de skulle prioritere av arbeidsoppgaver. Hvis lederen har for høye forventninger, vil dette også gi en mulighet til å diskutere arbeidsbelastning og prioritering av arbeidsoppgaver. Som diskutert tidligere er det viktig at ledere frigjør tilsvarende prosentandel som den ansatte allokeres til et prosjekt, for å unngå at arbeidsbelastningen til ansatte blir for høy.

### 5.2.5 Oppsummering

<b>A: Informantenes opplevelser</b>	<b>B: Informantenes forslag til forbedringer</b>	<b>C: Virkemidler for god endringsledelse</b>
Hindringer for å nå visjon		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- For høy arbeidsbelastning på grunn av NAM- og PAM-prosjektet.</li> <li>- Manglede frigjøring av kapasitet til å håndtere PAM-prosjektet på en god måte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke gjennomfør flere store endringsprosesser samtidig uten å sørge for tilstrekkelig kapasitet i linjeorganisasjonen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sørg for tilstrekkelig kapasitet i linjeorganisasjonen</li> <li>- Avdekk for høy arbeidsbelastning gjennom styringssignaler som timeføring eller medarbeidersamtaler</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplæringen i form av introkurs ble ikke opplevd som grundig og god nok</li> <li>- Driftsansvarlig måtte selv ta initiativ for å få tilstrekkelig opplæring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedre opplæringsmateriell som ansatte kan tilegne seg på egen hånd når de har kapasitet eller ved behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sørg for at ansatte blir tilbudt opplæring</li> <li>- Gjennomfør en pilot på opplæringsmaterialet</li> <li>- Utarbeid rollebasert opplæring</li> </ul>
Synliggjøring av kortsiktige gevinster		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen synliggjøring av kortsiktige gevinster</li> <li>- Prosjektdokumentasjon var for utydelig og svevende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skap en arena for informasjon- og erfaringsutveksling for involverte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioriter synliggjøring av kortsiktige gevinster til både ledelsen og linjeorganisasjonen</li> <li>- Fasilitere informasjon- og erfaringsutveksling mellom ansatte</li> </ul>
Lederegenskaper og lederstil		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varierende grad av involvering og kommunikasjon fra mellomledere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mellommenneskelige egenskaper. Dette inkludere å være en god lytter, møt ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skap psykologisk trygghet gjennom god kommunikasjon</li> <li>- Sørg for god informasjonsflyt mellom nivåene i organisasjonen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke alle mellomledere tok på seg rollen som endringsagenter</li> <li>- Varierende grad av forankring hos mellomledere skapte unødvendig endringsmotstand</li> <li>- Vellykket implementering hvor mellomleder hadde eierskap til PAM</li> <li>- Savnet en tydelig leder når prosjektet møtte på utfordringer som hindre videre fremdrift</li> </ul>	<p>med forståelse, skap engasjement og kommuniser godt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Behersk situasjonsorientert ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha innsikt i og forståelse for ansattes arbeidshverdag</li> <li>- Vær bevisst på at mellomledere spiller en viktig rolle for å lykkes med endring i NHN</li> <li>- Inkluder endringsledelse i ledertreningen av mellomledere</li> <li>- Bruk tydelig ledelse i situasjoner som hindrer videre fremdrift</li> </ul>
---	---	---

Tabell 5 - Oppsummering av gjennomføringsfasen

## 5.3 Innfrysingsfasen

Siste fase i Lewins (1947) modell for endring handler om å få endringsprosessen til å befestes i organisasjonens kultur og bli til en varig endring. Dette påpeker også Kotter (2012) i sitt 8. og siste trinn i sin modell for endring. Dersom det eksisterer mye endringsmotstand i organisasjonen, vil dette svekke endringsprosessens måloppnåelse og organisasjonen vil ikke få de ønskede effektene. Visjonen med endringen vil som en følge av dette ikke bli oppnådd.

### 5.3.1 Ble endringen som ønsket?

I de to forrige fasene oppfattet jeg en misnøye om at prosjektet var for rigid i sitt design, og at det spesielt i opptiningsfasen virket å være lite rom for tilpasning. Det virket som dette endret seg i slutten av gjennomføringsfasen, noe som informantene opplevde som positivt. Informantene fortalte at prosjektet måtte ha flere tilpasninger, noe som førte til at PAM ikke fikk planlagt effekt. En informant begrunner dette med at prosjektet ble avsluttet når PAM-løsningen ble satt opp, men ikke tatt i bruk av noen. Deretter ble ansvaret om å innføre PAM i alle driftsteam overlatt til forvaltningsteamet i linjeorganisasjonen. En av informantene opplevde at denne beskjeden kom fra ledelsen i NHN.

*«Det som gjorde prosjektet spesielt krevende, var at det ble avsluttet med en gang, før det ble implementert i NHN. Løsningen ble på en måte implementert i linja. Det var vel et kun ett driftsteam som var over på PAM når prosjektet ble avsluttet, og det var plattformen og ingen andre team. Ansvaret var da på ansatte i linja for å få dette implementert.»* Informant B

Informanten fortalte at forvaltningsteamet jobbet i over ett år for å få alle driftsteamene i NHN over på den nye PAM-løsningen. Til slutt sto de vanskeligste teamene igjen, hvor endringsmotstanden var størst. Til slutt bestemte ledelsen å iverksette en arbeidsgruppe for å få de resterende teamene over.

*«De sto på sitt og hadde ikke noe ønske om å forandre måten de jobber på, det var heller vi som måtte tilpasse systemet etter den måten de ønsker å jobbe på. Men når denne tasken ble satt da, var målet bare å få de over, så da fikk de jo alle viljen sin. Så da ble det implementert en del snarveier for å måtte få de over. Dette er løsningen som vi sliter med den dag i dag. Det handlet til slutt ikke om å få til en sikker og god løsning, men mer å få de over.»* Informant B

Informanten opplevde denne fasen av innføringen som svært krevende, og følte seg ofte alene i kampene mot dem som var imot PAM-løsningen. Informanten opplevde heller ikke å få særlig støtte fra ledelsen og sikkerhetsdivisjonen. Informanten etterlyste bedre forankring på mellomledernivå. Bedre organisering av prosjektet, hvor man ikke avsluttet

prosjektet for tidlig, uten å ta ansvaret for selve innføringen av PAM, ble også etterlyst.

Som informant B nevnte i sitatet over, så ble det tatt snarveier for å få prosjektet ferdigstilt. Resultatet ble da at PAM ikke fungerte slik NHN hadde sett for seg i utgangspunktet. Denne påstanden bekreftes av flere informanter. De andre informantene fortalte om deler av organisasjonen som ikke har tatt PAM i bruk helt fullt. Når en av informantene fortalte at han er fornøyd med løsningen nå, kom det frem at dette ikke gjelder alle i NHN, nettopp på grunn av det ble tatt snarveier som gjør at PAM ikke fikk ønsket effekt.

*«[...] men kanskje seksjon for [tjeneste x] ble mere misfornøyd da. Men det var fordi de valgte ikke å ta det fullt ut. De tok PAM-komponenten og innførte den, også tok de og beholdt det gamle i tillegg. Så de bruker PAM for å komme seg på det gamle systemet, så bruker de det gamle systemet videre. Så de tok ikke hele løpet med å restrukturere hele måten man jobber på fullstendig. Så det var tabben deres egentlig, vil jeg si da.»* Informant F

Informant D sa at det også er funksjonaliteter som enda ikke er innført i PAM per i dag.

*«Eksempelvis så er det en del funksjonalitet som var tiltenkt innledningsvis, men som ikke har blitt implementert enda. Det står fortsatt igjen mye.»* Informant D

Informantene mente at årsaken til at det ble slik, var fordi det ikke ble gjort gode nok behovskartlegginger i starten av PAM-prosjektet. Hadde behovene vært bedre kartlagt, ville man klart å avdekke og løse disse problemene i en mye tidligere fase, slik at man ikke sitter igjen med en løsning hvor potensialet ikke er fullt utnyttet, slik som nå. Flere av informantene mente også at prosjektet ble avsluttet for tidlig, og at tiltaket med arbeidsgruppe (eng. task force) ble en snarvei for å komme i mål uten å innføre PAM på riktig måte.

### 5.3.2 Hva fungerte i endringsprosessen?

Litteraturen om endringsledelse har ofte fokus på hva som ikke fungerer i endringsprosesser. Selv om det til tider var mye endringsmotstand i deler av organisasjonen mot innføringen og bruken av PAM, var det også aspekter ved endringsprosessen som ansatte var fornøyd med. Her ønsker jeg å trekke frem ildsjelene og at det ble større rom for tilpasninger i slutfasen av prosjektet. For å kunne svare på problemstillingen ønsker jeg å trekke frem suksessfaktorer i prosjektet som NHN kan ta lærdom av i fremtidige endringsprosesser.

Noen av informantene, spesielt de som har et driftsansvar, føler et stort eierskap til den løsningen de er ansvarlig for. Denne eierskapsfølelsen gjorde at de selv tok initiativ til å utføre tiltak som gjorde at innføringen av PAM gikk mest mulig smertefritt for sine ansatte. På denne måten ble de ildsjeler for PAM-løsningen. Primært handlet dette om å forenkle innføringen av PAM og gi de ansatte gevinster ved å bruke PAM som veiet opp for at de måtte kvitte seg med den gamle løsningen. På denne måten skapte informantene en større nytteverdi av PAM for sine ansatte ved å standardisere og forenkle oppsettet av PAM.

*«Men vi vet jo det selv at når folk får noe som oppleves noe som mer tungvint så blir det en tung start da. Så derfor så var hele poenget mitt at vi må gi de noen ting som gjør det enklere enn hva det hadde vært tidligere. Du vet hva de PAW-ene er? Det var sånn at vi la opp snarveier til alle sammen. Vi tilpasset arbeidsflaten deres. De fikk ikke en tom arbeidsflate når de får en PAW i dag. Vi tilpasset alt slik at de fikk det ferdig-ferdig. Når de logger på får alle samme informasjon, også som nyansatt så har alle det klart. Men det var fordi vi har en*

*egeninteresse for å gjøre dette på PAW-ene våre. Så da fikk vi tilgangene vi trengte.» Informant F*

I tillegg kommer det frem at ansatte i forvaltningsteamet var en stor grunn til at PAM ble innført uten ytterligere problemer. Forvaltningsteamet ble sett på som pådrivere for PAM og var svært behjelpelig med å hjelpe teamene til å ta i bruk PAM på sitt arbeidsområde på en god måte.

*«Nei, vi måtte. Tja, det endte jo opp med at vi på gulvet måtte på en måte sette oss ned i lag. De tekniske ressurspersonene fra PAM-siden og oss i de ulike teamene måtte se på dette og finne gode praktiske løsninger for hvordan vi kunne innføre det. Og derfra løsnet det litt.» Informant G*

Etter at gjennomføringsfasen var ferdig for prosjektet sin del, og det var forvaltningsteamet som ble sittende som ansvarlig for å få innført PAM i resterende deler av organisasjonen, opplevde informantene at innføringen ikke lenger var like rigid. Med andre ord så opplevde informantene et større rom for tilpasninger i denne fasen av prosjektet, noe som ble positivt mottatt.

*«Jeg synes egentlig det ble greit. De hadde jo fornuft til å utsette innføringen hvor det var hensiktsmessig. Så sånn sett er jeg fornøyd med innføringen. Det kunne vært tredd mye hardere nedover halsen vår enn det ble. Vi fikk jo utsatt det halvåret slik at vi faktisk var klar til å ta i bruk løsningen på en god måte, og det synes jeg var fint at prosjektet gjorde. Det kunne blitt mye mer sure miner hvis dette ikke hadde vært tilfellet.» Informant A*

På de områdene hvor PAM var vanskelig å utføre rent teknisk, fikk teamene bruke tiden godt på å få til innføringen på en god måte, selv om fristen for å ta i bruk PAM var overskredet. På denne måten opplevde noen av de ansatte å få tilstrekkelig med tid for å lage en god løsning for PAM på sitt arbeidsområde, i stedet for å innføre noe halvferdig.

### 5.3.3 Diskusjon

Innføringen av PAM virket å bli en lang og komplisert prosess som ble møtt med varierende grad av endringsmotstand underveis. I slutten av gjennomføringsfasen ble det gjort en del tilpasninger for at PAM skulle kunne innføres hos alle driftsteam. Fra ansattes perspektiv ble dette sett på som noe positivt, fordi de nå opplevde større grad av medvirkning i hvordan PAM ble innført på deres ansvarsområde. I tillegg fikk det prosjektet til å virke mindre rigid, og PAM opplevdes mer som et samarbeid enn tvang, sett fra informantenes perspektiv. Her ser man tydelig hvilke positive effekter medvirkning har for ansatte, selv om det er sent ute i endringsprosessen. Etter at PAM-løsningen var satt opp og klar til å tas i bruk, ble prosjektet avsluttet og jobben med videre implementering ble overlatt til forvaltningsteamet. Det vil si at i stedet for å fullføre innføringen av PAM, og deretter gå over i innfrysingsfasen, ble den tunge jobben med å få teamene til å ta i bruk PAM, overlatt til driftsteamet. Det tok driftsteamet over ett år å få alle teamene til å bruke PAM for privilegert tilgang. Det fremstår som at det kan ha vært prematurlig å avslutte et prosjekt når løsningen var satt opp, men ikke ferdig implementert.

En mulig forklaring på hvorfor dette ble opplevd som negativt, kan forklares med at forvaltningsteamet ikke ble tilstrekkelig forberedt på dette ansvaret før det ble overført fra prosjektgruppen. En årsak kan være at gjennomføringsfasen ble mye mer komplisert og tidkrevende enn hva prosjektet hadde estimert, og som et resultat av hastverk i opptinningsfasen ble denne delen av prosessen skjøvet over på forvaltningsteamet, slik at

prosjektet kunne si seg ferdig innenfor rammene som var satt til prosjektet. I tillegg fremstår det som uheldig at man ventet helt til slutten med å få teamene som var imot endringsprosessen, over på PAM. Uansett grunn, stiller jeg spørsmåltegn ved grunnlaget for beslutningen som gjorde at forvaltningsteamet fikk ansvaret for å ferdigstille PAM-prosjektet. Spesielt med tanke på graden av endringsmotstand som var i organisasjonen på daværende tidspunkt.

Etter hvert som arbeidet med å få resterende driftsteam til å ta i bruk PAM-løsningen, gjensto de teamene hvor endringsmotstanden var størst i organisasjonen. Her kommer det tydelig frem endringsmotstand som det Jacobsen (2018) beskriver som aktiv endringsmotstand. Driftsteamene nektet å forandre måten de jobbet på, og de krevde at PAM måtte tilpasses deres arbeidsmetoder. Dette er en tydelig beskjed, og det fremstår som en tilnærmet umulig oppgave for forvaltningsteamet å skulle håndtere denne endringsmotstanden mot PAM på egen hånd. Dette reiser spørsmålet om prosjektet visste om denne holdningen til PAM-prosjektet. Den enkle utgangen ble å vente med disse teamene helt til slutt, som resulterte at dette ble forvaltningsteamet sitt problem. Dette virker som et godt eksempel på hvor informantene etterlyste en tydelig lederstil fra toppledelsen, hvor konflikter som dette håndteres på et høyere nivå – enn at slike konflikter skal løses i linjeorganisasjonen. Informanten etterlyser bedre støtte fra både toppledelsen og sikkerhetsdivisjonen i denne situasjonen. Spørsmålet er om sikkerhetsdivisjonen og toppledelsen ble informert om denne situasjonen. Hvis ja – er det tydelig at de toppledelsen og sikkerhetsdivisjoen burde stått samlet bak forvaltningsteamet og bidra til å løse konflikten. Hvis nei – er dette et tegn på manglende kommunikasjon mellom forvaltningsteamet, toppledelsen og sikkerhetsdivisjonen. Dette vil være et viktig forbedringspunkt til lignende endringsprosesser senere.

Som en løsning på at noen driftsteam nektet å ta i bruk PAM, ble det til slutt iverksatt en arbeidsgruppe for å få de resterende driftsteamene over på den nye PAM-løsningen. Dette tiltaket fremsto som et siste skippertak for å bli ferdig med innføringsprosessen, slik at prosjektet kunne gå over i innfrysingsfasen. Konsekvensen av denne beslutningen var at det ble tatt en del snarveier for å komme i mål med prosjektet. Informantene forteller at disse tilpasningene og snarveiene gjør at PAM ikke fungerer på den måten som var tenkt i fra start. Beslutningen om å sette ned en arbeidsgruppe virket positivt for de driftsteamene som ytret motstand til løsningen, siden det ble gjort nødvendige tilpasninger slik at de kunne ta i bruk PAM slik de ønsket. På den andre siden er konsekvensen at informantene som jobbet for endringen oppfattet dette som noe negativt. Det virker som at PAM nå er i nedfrysingsfasen, uten at snarveiene er tatt tak i, som videre gjør at det eksisterer tvil om PAM-løsningen den dag i dag. Konsekvensen av dette er at det blir vanskelig for NHN å skape varig endring (Kotter, 2012), og så lenge det eksisterer tvil og motstand, er endringsprosessen egentlig ikke ferdig (Yukl, 2013).

Som en del av gjennomføringsfasen ville det vært mer hensiktsmessig av NHN å se mer helhetlig på utfordringene med å få de siste driftsteamene over på PAM, hvor de problemene de mente PAM skapte for sitt arbeidsområde kunne vært brekkstang for å skape ytterligere endringer (trinn 7 i Kotters endringsmodell) slik at PAM kunne blitt implementert ordentlig fra start. Et viktig læringspunkt for NHN er at det å etablere en arbeidsgruppe for å haste gjennom en endringsprosess, er en dårlig idé. I tillegg vil det være hensiktsmessig for NHN å unngå å vente til slutt med å innføre en endring i team der endringsmotstanden er størst. Informantene kommer med tydelige forbedringspunkter om at dette kunne vært unngått, hadde grunnarbeidet i

opptiningsfasen, spesielt arbeidet med behovskartlegging, blitt gjort mer grundig. I tillegg burde prosjektforløpet vært mye mer strukturert og tydelig. Det fremstår som en dårlig idé å avslutte et prosjekt for tidlig ved å overføre jobben med implementeringen av PAM til linjeorganisasjonen. Dette svaret fra informantene mener jeg er et viktig forbedringspunkt til neste gang NHN skal gjennom en lignende prosess, men også hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet.

Som en del av svaret på problemstillingen i denne oppgaven er det interessant å få frem hva var det som fungerte godt i innføringen av PAM. Et viktig punkt som kom frem gjennom intervjuene, var enkeltansattes engasjement og følelse av eierskap til eget arbeidsområde. På noen punkter fremkommer ildsjelene som en suksessfaktor for at PAM ble innført i NHN, og et spesielt godt tiltak for å redusere endringsmotstand. Hvis vi ser på informant F sitt tiltak for å forenkle implementeringen av PAM på sitt ansvarsområde, er det tydelig at forenkling må også være en gevinst i tillegg til økt informasjonssikkerhet. Gjennom å selv sørge for at PAM forenklet sine kollegers arbeidshverdag, ble PAM også en suksess i dette driftsteamet. Spørsmålet er om dette tiltaket ble fanget opp av f.eks. prosjektgruppen. Dette hadde vært en gyllen mulighet til å kommunisere en kortsiktig gevinst med PAM, ref. trinn seks i Kotter åttetrinnsmodell, som kunne vært til inspirasjon til andre driftsteam. Selv om ildsjelene fikk løst flere utfordringer sammen, var det misnøye mot prosjektgruppen fordi denne typen problemløsning ikke ble organisert gjennom prosjektet.

PAM var godt forankret hos forvaltningsteamet, og det opptrådte som gode endringsagenter for innføringen av løsningen. Dette ser ut til å ha vært en stor suksessfaktor for prosjektet. At driftsteamene opplever hjelpen de får med problemløsning fra forvaltningsteamet som såpass god, virker som det er mye prosjektgruppen ikke har tatt stilling til innledningsvis i endringsprosessen. I tillegg virker det som prosjektet ikke var like behjelpelig med å løse problemer, men mer fokusert på at PAM skulle innføres.

Et viktig forbedringspunkt her at man løfter frem og hjelper ildsjeler på en god måte. Ildsjeler fremstår som gode endringsagenter, og på grunn av sterkt eierskap til sine ansvarsområder, er de hele tiden ute etter å finne gode og smarte løsninger.

Det andre punktet som hadde en positiv effekt i PAM-prosjektet, var når prosjektet ble mer åpent for tilpasninger. Etter å ha diskutert disse endringene i forrige kapittel var ikke endringene nødvendigvis positive, men hensikten er å få frem hvilken positiv effekt det har på ansatte at man er fleksibel i en endringsprosess. Lite fleksibilitet gjør at informantene kan oppleve en endringsprosess som rigid og nesten som tvang. Det er vanskelig å planlegge hvilke utfordringer som kan oppstå gjennom en endringsprosess, derfor er det viktig at man klarer å skape et handlingsrom for tilpasninger, uten at det går på bekostning av kvaliteten og ønsket effekt av endringsprosessen.

### 5.3.4 Oppsummering

A: Informantenes opplevelser	B: Informantenes forslag til forbedringer	C: Virkemidler for god endringsledelse
Ble endringen som ønsket?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosjektgruppen ble avsluttet og overført til forvaltningsteamet for tidlig</li> <li>- Forvaltningsteamet sitt ansvar om å få resterende team over på PAM ble opplevd som krevende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke avslutt endringsprosesser for tidlig</li> <li>- Unngå hasteinnføring av nye løsninger i form av en arbeidsgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gjør et grundig forarbeid i opptining- og gjennomføringsfasen for å unngå snarveier i nedfrysingsfasen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det ble tatt uheldige snarveier for å få resterende team over på PAM som gjør at PAM-løsningen ikke fikk full effekt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forbered forvaltningsteamene godt når ansvaret flyttes fra prosjekt til linjeorganisasjon</li> <li>- Ikke vent til slutt med å gjennomføre endringen der hvor endringsmotstanden er størst.</li> </ul>
Hva fungerte i endringsprosessen?		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enkeltansatte med driftsansvar tok på seg rollen som gode endringsagenter</li> <li>- Forvaltningsteamet ble opplevd som gode pådrivere og svært hjelpelige med å få PAM innført</li> <li>- Ansatte var mer fornøyd i denne fasen fordi innføringen av PAM var mindre rigid og det ble gjort tilpasninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilrettelegg for felles problemløsning blant tekniske miljøer</li> <li>- Unngå for rigid implementering og gi rom for tilpasninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sørg for at ansatte opplever at de får tilstrekkelig hjelp og støtte med innføring av en endring</li> <li>- Løft frem og vis støtte til ildsjeler</li> <li>- Unngå å tilpasninger som går på bekostning av ønsket effekt av endringen</li> </ul>

Tabell 6 - Oppsummering av innfrysingsfasen



## 6 Konklusjon

I dette kapittelet vil studiens funn bli oppsummert gjennom å svare på oppgavens to forskningsspørsmål. I tillegg til å besvare oppgavens problemstilling, vil jeg også beskrive studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplevde ansatte virkemidlene innen endringsledelse som ble brukt, og hva mener de kunne vært forbedret?

I opptiningsfasen kom det tydelig frem at følelsen av nødvendighet (Kotter, 2012) for PAM ikke ble opplevd som stor nok blant ansatte i NHN. En av årsakene var kommunikasjonen og informasjonsgrunnlaget som ble brukt i innføringen av PAM-løsningen. Dette resulterte i at PAM ble sett på som en ekstra belastning. Prosjektet ble heller ikke tilstrekkelig forankret i deler av mellomledelsen og linjeorganisasjonen. Dette ser ut til å ha skapt grobunn for endringsmotstand videre i endringsprosessen. PAM-prosjektet ble i tillegg opplevd som for rigid, og ansatte fortalte at de ikke fikk medvirke i denne fasen.

Som forbedringspunkt påpekte informantene at det burde vært utarbeidet dokumentasjon av PAM-løsningen og hvorfor den skulle innføres. På den måten kunne de ansatte ha satt seg inn i løsningen på egen hånd. Informantene påpekte at økt informasjonssikkerhet ikke ble sett som en god nok gevinst i seg selv. Forenkling av arbeidsoppgaver bør også være en gevinst i denne typen endringsprosesser. Dette betyr at økt konfidensialitet ikke reduserer brukervennligheten i en tjeneste, som videre blir ansett som negativt for en tjenestes tilgjengelighet. Forankring hos mellomledelsen burde vært bedre, og det er viktig at mellomledere tar seg tid til å informere, lytte og ta imot innspill fra sine ansatte.

I gjennomføringsfasen var det flere av informantene som opplevde for høy arbeidsbelastning som en barriere (redueringen av barrierer mot suksess trekkes også frem av Kotter (2012)). Grunnen til dette var at det i tillegg til daglige driftsoppgaver pågikk en annen krevende endringsprosess samtidig som PAM-prosjektet. Opplæringen av PAM ble opplevd som mangelfull, og prosjektdokumentasjon om løsningen var for utydelig og svevende. Dette resulterte i at ansatte som var driftsansvarlige, selv måtte ta initiativ til å få nødvendig opplæring i PAM. Ikke alle mellomledere tok rollen som endringsagenter, noe som gjorde at ansatte opplevde ulik grad av involvering og manglende kommunikasjon fra sin leder (se Jacobsen, 2018). Informantene mente at dette var uheldig og ga unødvendig rom for endringsmotstand mot PAM i linjeorganisasjonen. Manglende synliggjøring av kortsiktige gevinster fikk ansatte til å stille spørsmål ved den nye løsningen og hva den ville bety for deres arbeidshverdag. Som forbedringspunkt fraråder ansatte å gjennomføre to store endringsprosesser samtidig, spesielt når belastningen fra begge endringsprosessene treffer samme driftsteam. Opplæringsmaterieell må være grundig beskrevet, og det må være mulighet for ansatte å gå gjennom opplæringsmaterialet på egen hånd. For å synliggjøre gevinster og løse problemer mener ansatte at det må etableres en felles arena for informasjon- og erfaringsutveksling.

I siste fase av endringsprosessen mener ansatte at det ble tatt en del uheldige snarveier mot mål som gjorde at PAM ikke ga ønsket effekt. Ansatte opplevde at prosjektet ble

avsluttet for brått og overlatt til linjeorganisasjonen for tidlig, men til gjengjeld ble det større rom for tilpasninger. Dette opplevde ansatte som positivt. Som forbedring mener ansatte at man ikke må avslutte prosjektet for tidlig. Det må tilrettelegges for felles problemløsning blant tekniske miljøer, og at det må være muligheter for uplanlagte tilpasninger som ikke går på bekostning av ønsket effekt.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan virksomheten bruke virkemidlene på best mulig måte i en endringsprosess knyttet til informasjonssikkerhet?

For å skape følelse av nødvendighet for en endring i en organisasjon, er det viktig med tydelig kommunikasjon fra ledelsen (Kotter, 2012). Kommunikasjonen må tilpasses målgruppen, og det er viktig at kommunikasjonen bidrar til å skape felles forståelse av hvorfor organisasjonen skal gjennom endringsprosessen. Dersom man ikke lykkes med dette, kan følelsen av nødvendighet utebli, og ansatte vil kunne stille spørsmål ved legitimiteten til endringsprosessen. Økt informasjonssikkerhet fremkommer ikke som god nok gevinst i seg selv, og her må man gjennom endringsledelse bidra til å redusere tapsopplevelsen hos ansatte. Dette kan gjøres ved å skape flere gevinster som gir endringen mer verdi. Forenkling trekkes fram som en viktig gevinst for de ansatte. I tillegg er det viktig å ta hensyn til ansatte som opplever størst tapsopplevelse, både sett fra et mellommenneskelig perspektiv, men også for å forhindre at tapsopplevelsen kommer til uttrykk i form av endringsmotstand. For å sikre god forankring av en endringsprosess er det viktig at forankring ikke blir en engangsjobb, men en kontinuerlig prosess.

Spesielt er det viktig med god forankring på mellomledernivå i NHN. Hvis organisasjonen skal lykkes med endring, må mellomledere ta en aktiv rolle som endringsagenter. Dette vil i tillegg kunne bidra til å redusere endringsmotstand blant ansatte i linjeorganisasjonen (Jacobsen, 2018). Endringsmotstand må ikke betraktes som utelukkende negativt, men heller brukes som en mulighet til å skape en konstruktiv dialog rundt endringens hensikt og ønsket effekt (Klev & Levin, 2009). Det er viktig at mellomledere involverer, informerer og lytter til ansatte underveis, og bruker medvirkning som et virkemiddel for å avdekke og bearbeide eventuell endringsmotstand. Medvirkning bidrar også til å skape forankring blant linjeorganisasjonen, og selv om man ikke kan ta hensyn til alle ansatte, er det viktig at ansatte blir hørt. Et viktig grep er å etablere arenaer for å fange opp ansattes meninger og innspill, gjerne ved bruk av fagforeninger. Endringsledelse spiller en viktig rolle i å redusere barrierer som hindrer endringsprosessen i å lykkes.

God endringsledelse må sørge for tilstrekkelig kapasitet i linjeorganisasjonen til å gjennomføre endringsprosessen. Samtidig er det viktig å ha mekanismer som fanger opp signaler om for høy arbeidsbelastning blant ansatte. Høy arbeidsbelastning vil resultere i misnøye og slitasje blant ansatte, og redusere organisasjonens endringskapasitet. For å sikre at ansatte får god opplæring i en ny løsning, vil det være hensiktsmessig å teste ut opplæringsmateriellet før det tilgjengeliggjøres. Det kan være lurt å utarbeide rollebasert opplæringsmaterieil for å sikre at ulike roller får grundig nok opplæring. Prioriter å synliggjøre kortsiktige gevinster, både til ledelse og linjeorganisasjonen, for å skape momentum og oppslutning for endringsprosessen (Kotter, 2012). For linjeorganisasjonen er det viktig å ha en arena for informasjons- og erfaringsutveksling for å synliggjøre gevinster. God endringsledelse må bidra til å skape psykologisk trygghet blant ansatte gjennom en endringsprosess. Derfor er det viktig for ledere å ha innsikt i og forståelse av ansattes arbeidshverdag, og man må sikre god kommunikasjon mellom de ulike nivåene i

organisasjonen gjennom hele endringsprosessen. For å få til varig endring er det viktig å gjøre et grundig forarbeid i opptiningsfasen. På denne måten unngår man at det må tas snarveier i slutten av endringsprosessen som går på bekostning av ønsket effekt. Ikke vent med å innføre endringen i organisasjonen der hvor endringsmotstanden er størst, og forbered forvaltningsteamene godt når prosjektet overleveres fra prosjektgruppe til linjeorganisasjonen. Løft frem og gi støtte til ansatte som kan beskrives som ildsjeler. Sørg for at ansatte får tilstrekkelig med hjelp og støtte ved innføringen av endringsprosessen.

Problemstilling: «Hvordan kan endringsledelse bidra til økt informasjonssikkerhet?»

I denne studien fremstår kvalitet i endringsledelse som en viktig suksessfaktor i endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet. Endringsledelse handler om å legge til rette for og skape nødvendige forutsetninger for å få til varig endring. Endringsprosesser i store organisasjoner er komplekse og her kan en tydeligere vektlegging av endringsledelse, også for forbedring av informasjonssikkerhet, bidra til å forenkle og strukturere dette arbeidet.

Det er mye som må hensyntas underveis i en endringsprosess, og det vil være ulike fokusområder og utfordringer i endringsprosessens ulike faser. I denne oppgaven fremstår kvalitet i endringsledelse som en suksessfaktor, spesielt i opptiningsfasen. Det er her grunnlaget og forutsetningene for en vellykket endring blir lagt. Selv om det kan være fristende å gå rett på gjennomføringsfasen, vil et grundig forarbeid korte ned og forenkle de to neste fasene (Lewin 1947). Funnene i oppgaven som omhandler kommunikasjon, felles forståelse, forankring, medvirkning og fjerning av hindringer, er noe som er knyttet til mennesker og organisasjon, og ikke noe PAM som teknologi kan løse. Det er derfor en viktig konklusjon fra studien at endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet må ses på som organisasjonsutvikling, hvor endringsledelse vil være avgjørende for suksess. Dette på lik linje som man anser endringen som en prosess for innføring av ny teknologi.

Endringsmodellene til Lewin og Kotter kan være nyttige hjelpemidler gjennom en endringsprosess som skal gi økt informasjonssikkerhet. Modellen til Lewin bidrar til å strukturere en endringsprosess i ulike faser og fokusområder. I kombinasjon med Kotters modell så vil det også være konkrete steg som er viktige for å få til en god endringsprosess. Det er viktig å huske at modellene ikke gir garanti for suksess. NHN som organisasjon og PAM-prosjektet er for komplekst til at man kan følge en sekvensiell modell for å lykkes med endringen. Her må man trekke det viktigste ut fra modellene, hvor flere av punktene i Kotters åttetrinnsmodell også må anses som kontinuerlige prosesser. Dette gjelder spesielt arbeidet med forankring. Forankring er ikke en engangsjobb. God forankring er en suksessfaktor, og det er viktig at dette arbeidet prioriteres og gjøres løpende gjennom hele endringsprosessen. I denne sammenhengen må man også ta i betraktning forskjellene mellom amerikansk og norsk arbeidsliv når man benytter modellene som hjelpemiddel. Våre demokratiske verdier vises også i arbeidslivet. I endringsprosesser som skal gi økt informasjonssikkerhet er det viktig å involvere og la ansatte medvirke fra start.

## 6.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

I denne oppgaven belyses bare perspektivet for PAM-prosjektet fra ansatte som jobbet i driftsorganisasjonen i NHN. Dette gir oppgaven en begrensning siden perspektivet fra prosjektgruppen og ledelsen ikke har blitt belyst. Fra prosjektgruppen ville det vært

interessant å finne ut hvordan de opplevde hele endringsprosessen, og hva de opplevde som utfordrende i rollen de hadde. Spesielt knyttet til hvordan de måtte håndtere menneskelige- og organisatoriske utfordringer blant mellomledelse og linjeorganisasjonen. Det ville også vært interessant å undersøke hvordan ulike mellomledere opplevde endringsprosessen. Dette inkluderer mellomledere som var imot PAM, de som hadde ansatte som var imot PAM og de mellomlederne som var gode endringsagenter underveis i PAM-prosjektet.

Som forslag til videre forskning kunne det vært nyttig å gjøre en komparativ studie. En rekke organisasjoner innført PAM-løsninger, noe som gir rom for å studere forskjellige organisatoriske betingelser ved innføringen av samme teknologi. Et komparativt prosjekt kunne også belyst endringen fra prosjekt- og ledernivå. I tillegg indikerer resultatene fra denne studien at det vil være viktig å forske mer på om forbedring av informasjonssikkerhet bør ses på som en organisasjonsutvikling, på lik linje som innføring av ny teknologi.

## 7 Referanser

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2016.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet fra Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven): <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62/§4-2>
- Berntsen, H. (2022, Mars 29). *Forskning.no*. Hentet fra Nasjonalt senter for e-helseforskning: <https://forskning.no/data-helse-informasjontechnologi/det-er-skummelt-a-tenke-pa-hvor-sarbar-helsetjenesten-var-er-i-den-pagaende-cyberkrigen/1999112>
- Clegg, Kornberger, Pitsis, & Mount. (2019). *Managing & Organizations An Introduction to Theory and Practice*. SAGE.
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2016). *Samfunnets kritiske funksjoner*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) 2016.
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 58*(2) (<https://doi.org/10.1037/h0041593>), ss. 203–210.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring (2. utg)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hydro. (2020, Oktober 14). *Webområde for Hydro*. Hentet fra Webområde for Hydro: <https://www.hydro.com/no-NO/media/pa-dagsorden/cyberangrep-pa-hydro/>
- International Nuclear Safety Group. (1991). Safety Culture. *INSAG Series*.
- Jacobsen. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse (3. utgave. ed.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, C. L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg.)*. Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, E. V. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis - Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget.
- Kotter. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, B. S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utg)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change". *Human relations* (doi: <https://doi.org/10.1177%2F001872674700100103>).
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2020). *Endringskapasitet (4. utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nasjonal sikkerhetsmyndighet. (2022). *Risiko 2022*. Oslo: Nsm.no.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2000). *Kortversjon - Samfunnets sårbarhet som følge av avhengighet til IT*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2018). *Verden og oss*. Oslo: NHO.
- Pfeifer, T. S. (2005, August 1). Managing change: quality-oriented design of strategic change processes. *The TQM Magazine*.
- Pidgeon, N. F. (1991, Mars). Safety Culture and Risk Management in Organizations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(1), <https://doi.org/10.1177/0022022191221009>, ss. 129-140.
- Schiefloe, P. M. (2021). *Organisasjonsanalyse (1. utgave. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sidorko, P. E. (2008, 4/5). Transforming library and higher education support services: can change models help? *Library Management*, 29., ss. 307-318.
- Silomon, J. (2020, September 30). *The Düsseldorf Cyber Incident*. Hentet fra The Institute for Peace Research and Security Policy: <https://ifsh.de/en/news-detail/the-duesseldorf-cyber-incident>
- Søgnen, M. M. (2022, juli 14). *Hva er sikkerhetskultur?* Hentet fra Webområde for Norsk senter for informasjonssikring: <https://norsis.no/fakta/hva-er-sikkerhetskultur/>
- Teknisk Ukeblad Media AS. (2022, Januar 14). *Digi.no*. Hentet fra Digi.no: <https://www.digi.no/artikler/lei-arskavalkade-38-kjente-dataangrep-rammet-norske-virksomheter-i-2021/516067>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse; En innføring i kvalitative metoder (5.utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utg., p. 285)*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (Eighth, global ed., Always learning)*. Boston: Pearson.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

### ***"Kvalitativ studie om hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet"***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å undersøke hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Mitt navn er Morten Haugen og jeg jobber som sikkerhetsleder i sikkerhetsdivisjonen. Ved siden av jobb studerer jeg organisasjon og ledelse ved Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet (NTNU), hvor jeg nå jobber med avsluttende masteroppgave i studieløpet.

Temaet for masteroppgaven er endringsledelse, og formålet med oppgaven er å finne ut hvordan endringsledelse kan brukes på best mulig måte i endringsprosesser hvor målet er økt informasjonssikkerhet. I oppgaven vil jeg forske på hvordan endringsledelse ble brukt i gjennomføringen av PAM-prosjektet, hvordan ansatte opplevde prosessen og hva ansatte mener kunne vært gjort annerledes.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU er ansvarlig for dette forskningsprosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å innhente data til forskningen i denne studien har jeg valgt ut åtte tilfeldige ansatte i NHN som var involvert i PAM-prosjektet, og som representerer ulike deler av organisasjonen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i dette forskningsprosjektet innebærer å stille fysisk til et individuelt dybdeintervju som varer omtrent i én time. I dybdeintervjuet vil jeg stille ulike spørsmål rundt informantens opplevelse av PAM-prosjektet, hva som kunne vært forbedret i prosessen og hva som er viktig for informanten i slike endringsprosesser. For å sikre at relevante tema blir omtalt i intervjuet har jeg utarbeidet en intervjuguide som jeg vil

bruke som støtteverktøy. Data registreres gjennom lydopptak og suppleres med eventuelle notater dersom det er nødvendig.

Du som informant har til enhver tid rett til å nekte å svare på spørsmål og/eller avslutte intervjuet.

### **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 jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptaket vil bli tatt opp på mobiltelefon som sikret med sekssifret sikkerhetskode. Lydopptaket vil deretter bli transkribert og lagret lokalt på personlig PC som er kryptert og beskyttet med passord. Deretter slettes lydopptaket fra mobiltelefon. Jeg vil presisere at transkriberingen av intervjuet lagres lokalt på PC, og ikke i en skytjeneste hvor en mulig dataoverføring til tredjeland utenfor EU/EØS kan inntreffe.

Informasjon om informantene som kommer frem i dybdeintervjuene vil bli anonymisert i oppgaven og erstattet med kode. Dette gjøres ved å skrive f.eks. «Kandidat A» «Kandidat B» for å skille på de ulike informantene. Jeg vil potensielt bruke direkte sitater fra informanter, men sitatet vil ikke inkludere hvilken informant som står bak uttalelsen slik at man kan koble sitatet til en spesifikk informant.

Det er kun jeg som står bak oppgaven som vil ha tilgang til informantenes personopplysninger.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er senest 1.februar 2023. Dette inkluderer lydopptak og transkribert intervju.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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



- Morten Haugen  
Masterstudent ved NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap  
Epost: mort@ntnu.no  
Telefon: 928 24 687
- Stian Antonsen  
Professor ved NTNU, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse  
Epost: stian.antonsen@ntnu.no  
Telefon: 735 93 575
- Thomas Helgesen  
Personvernombud ved NTNU  
Epost: thomas.helgesen@ntnu.no  
Telefon: 930 79 038

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: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Morten Haugen*

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kvalitativ studie om hvordan endringsledelse kan bidra til økt informasjonssikkerhet», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 1.februar 2023.

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

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Introduksjon

---

- Presentasjon av meg selv og min rolle i Norsk helsenett.
- Har du fått lest informasjonsskrivet som er vedlagt i innkallingen til møtet?
- Fortell om innholdet i informasjonsskrivet som beskriver bakgrunnen og hva formålet med studien er.
- Understrek at alt som blir sagt i intervjuet blir anonymisert slik at svarene ikke kan spores tilbake til informanten, og at informanten kan når som helst trekke seg og sine svar fra studien.
- Informer om at intervjuet blir tatt opp på lydopptak og deretter overført til et sikret digitalt lagringsmedia. Deretter vil intervjuet bli transkribert og lydfilen blir slettet.

#### NB! Skru på lydopptak!

- Be om muntlig bekreftelse på samtykkeerklæring.
- Har du noen spørsmål før vi begynner?

### Rolle i organisasjonen

---

- Hvor lenge har du jobbet i NHN?
- Hvilken stilling har du i Norsk helsenett?
- Beskriv dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder i NHN.

### Innledende fase i endringsprosessen

---

- Hvordan ble PAM-prosjektet presentert for deg for første gang?
- Hvilken forståelse fikk du av formålet med endringsprosessen?
- Opplever du at prosjektet var nødvendig?
- Hva opplevde du var driveren til prosjektet?
- Hva betyr kommunikasjon i denne typen endringsprosesser?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen i denne fasen av endringsprosessen?
  - Hvem kommuniserte budskapet?
  - Ble budskapet kommunisert flere ganger?
  - I hvilke kanaler ble budskapet kommunisert i?
  - Var det en enveis-kommunikasjon eller var det mulighet for å stille spørsmål til endringsprosessen?
- Opplevde du å bli tilstrekkelig informert om hvordan dette ville påvirke din arbeidshverdag?
- Hvordan opplevde du forankringen av prosjektet?
- Opplevde du muligheten til å kunne påvirke endringsprosessens retning eller design?
- Var det noen personer/miljøer som var særlig for endringsprosessen?
  - Hvis ja – hvorfor tror du det? (makt, prestisje etc.)
- Var det noen personer/miljøer som var særlig imot endringsprosessen?
  - Hvis ja – hvorfor tror du det? (makt, identitet, dobbeltarbeid etc.)
- Er det noe annet du vil dele om innledende fase av innføringen av PAM?

## Gjennomføringsfase

---

- Hvilke tanker gjør du deg om selve innføringen av PAM-løsningen?
  - Hvilken holdning hadde du til gjennomføring av prosjektet?
  - Hva med dine kollegaer?
- Hvordan opplevde du strukturen i prosjektgjennomføringen?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen i denne fasen av gjennomføringsfasen?
  - Ble det kommunisert gevinster av prosjektet underveis?
- Hvordan opplevde du opplæringen som ble gitt i forbindelse med innføringen av PAM-løsningen?
- Opplevde du at du fikk være med å påvirke hvordan løsningen skulle implementeres på ditt arbeid-/ansvarsområde?
- Hvordan var involveringen av din nærmeste leder i implementeringen av PAM-løsningen?
- I hvilken grad opplevde du et eierskap til PAM-løsningen for ditt ansvarsområde?
- Var det personer/grupperingen som jobbet aktivt mot endringsprosessen?
- Er det noe annet du vil dele om gjennomføringsfasen av innføringen av PAM?

## Forbedringer

---

- Har du erfaringer fra lignende endringsprosesser hvor målet er å øke informasjonssikkerheten?
  - Hvis ja - Hvordan var innføringen av PAM sammenlignet med tilsvarende endringsprosesser?
- Var det noe i prosjektgjennomføringen du mener burde vært gjort annerledes?
  - Innledende fase
  - Gjennomførende fase
- Vil positive og negative effekter tror du endringen vil gi i organisasjonen?
  - Påvirker det kulturen, struktur, uformelle relasjoner, maktforhold, dobbeltarbeid, tap av identitet.
- Hvis du skulle gitt noen gode råd til en lignende endringsprosess – hva ville det ha vært?
- Hva er viktig for deg når det skal gjennomføres endringsprosesser for å øke informasjonssikkerheten?
  - Kommunikasjon, tid, medvirkning, eierskap, opplæring osv...
- Spiller lederstil og lederegenskaper en rolle i endringsprosesser som skal øke informasjonssikkerhet?
  - Hvis ja – hvilke?
- Er det noe annet vi ikke har gått inn på som du ønsker å formidle?

Tusen takk for at du stilte opp på intervjuet!

