

Eirin Rustad Haugen
Julie Bue Kulseth
Hanna Vodopic

Endringsledelse for å oppnå KPI-drevet innovasjon

En casestudie av en norsk medievirksomhet

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling

Veileder: Jostein Engesmo

Mai 2023

Eirin Rustad Haugen
Julie Bue Kulseth
Hanna Vodopic

Endringsledelse for å oppnå KPI-drevet innovasjon

En casestudie av en norsk medievirksomhet

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling
Veileder: Jostein Engesmo
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Formål

Innovasjon blir stadig viktigere som følge av den raske utviklingen av digitale teknologier i dagens samfunn. Det stilles krav til virksomheter om å hurtig reagere på nye muligheter og uventede trusler for å lykkes. Innovasjon og utforskning av nye vekstmuligheter blir derfor ofte svaret på endringene i omgivelsene. Formålet med vårt prosjekt er å undersøke hvordan virksomheter kan lykkes med en endring som innebærer å øke fokus på KPI-er for å fremme innovasjon. Vi vil undersøke denne problemstillingen fra et endringsledelsesperspektiv, ettersom ledelse er sentralt ved implementering av endringer.

Metode

Datainnsamlingen gjorde vi ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i en avdeling i casevirksomheten. Vi holdt kvalitative intervjuer med hver enkelt informant, der formålet var å få kjennskap til deres syn og forventninger til den planlagte endringen, og de praktiske aspektene rundt den.

Resultat

Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen indikerer at informantenes holdninger er gjennomgående positive til at økt KPI-fokus vil kunne fremme innovasjon. De stiller seg imidlertid spørsmål om hvordan endringen kan opprettholdes og hvordan en kan utarbeide relevante KPI-er. Det fremkommer at informantene vektlegger involvering og kommunikasjon i en endringsprosess og at endringens fordeler må formidles for at en skal ta den imot. Et annet aspekt som synliggjøres er informantenes bekymring og bevissthet rundt tidsrommet endringen bør gjennomføres. Årsaken til bekymringen er at de befinner seg i slutfasen av et år preget av stramme leveransefrister.

Forskningsbegrensninger

Vårt prosjekt strekker seg over et vårsemester, noe som kan skape begrensninger. Det har påvirket vår mulighet til å følge opp endringsprosessen videre, og hindret oss i å gå enda mer i dybden på tematikken.

Praktiske implikasjoner

Vår studie kan benyttes av de som ønsker en introduksjon til hvordan endringsledelse er sentralt dersom en ønsker å ta i bruk et digitalt hjelpemiddel for å skape økt innovasjon. Vi gjennomgår sentrale temaer som innovasjon, KPI-er, endringsledelse, motivasjon og organisasjonskultur.

Verdi

Oppgaven gir innsikt i hvilke forventninger som finnes knyttet til en endring fra ansatte og ledes perspektiv. Resultatene kan være verdifulle for andre virksomheter som selv ser behovet for økt KPI-fokus, eller planlegger andre organisatoriske endringer. Oppgaven kan være nyttig for casevirksomheten i fremtidige endringsprosesser, der de vil kunne vurdere hva som er positivt og eventuelle forbedringspotensial.

Nøkkelord: innovasjon, endringsledelse, KPI-er, motivasjon, organisasjonskultur, desentralisering, involvering, kommunikasjon

Abstract

Objective

Innovation is increasingly important due to the rapid development of digital technologies. Businesses are required to react quickly to new opportunities and unexpected threats in order to succeed. Innovation and exploration of new growth opportunities are therefore often the answer to the changing environment. The purpose of our project is to investigate how organizations can succeed with a change, which involves increasing the focus on KPIs to promote innovation. We will examine this issue from a change management perspective, as this is central to the implementation of change.

Methodology

The data collection was done by conducting a qualitative survey in one department of the case company. We held qualitative interviews with each informant to gain insight into their attitudes and expectations towards the planned change and its practical aspects.

Results

The results of the qualitative research indicate that the informants' attitudes are generally positive about the potential of an increased focus on KPIs to promote innovation. However, they question how the change can be sustained and how to develop relevant KPIs. It appears that the informants emphasize the importance of involvement and communication in a change process, and that the benefits of the change must be communicated in order to be embraced. Another aspect that is highlighted is the informants' concern and awareness of the timeframe in which the change should be implemented. The reason for the concern is that they currently are in the final phase of a year characterized by tight delivery deadlines.

Research limitations

Our project spans a spring semester, which can create limitations. This has affected our ability to follow the change process further, and prevented us from exploring the topic more in depth.

Practical implications

Our study can be used by those who want an introduction to how change management is central, if you want to use a digital tool to increase innovation. We review key topics such as innovation, KPIs, change management, motivation and organizational culture.

Value

The paper provides insight into the expectations associated with change from the perspective of employees and managers. The results can be valuable for other companies that see the need for increased KPI focus or are planning organizational change. The paper can be useful for the case company in future change processes, where they will be able to assess what is positive and any potential for improvement.

Keywords: innovation, change management, KPIs, motivation, organizational culture, decentralization, involvement, communication

Forord

Etter tre år på bachelor i Digital Forretningsutvikling ved NTNU i Trondheim var det på tide å ta fatt på den avsluttende bacheloroppgaven. Høsten 2022 startet arbeidet med å tenke gjennom hva vi ville at vår oppgave skulle ta utgangspunkt i. Gjennom en lærerik studietid var det nok av potensielle tema å undersøke. Vi valgte til slutt å fokusere på endringsledelse, da vi ønsket å undersøke hvordan det blir anvendt i praksis. I tillegg er temaet svært dagsaktuelt og interessant, noe som gjorde det til et naturlig valg for oss.

Etter hvert inngikk vi et hyggelig samarbeid med en virksomhet som var så generøs at de ønsket å være vår oppgavestiller. Samarbeidet muliggjorde vårt ønske om å studere endringsledelse i praksis. Vi vil derfor takke vår oppgavestiller, kontaktpersoner og ansatte som villig har stilt til intervju.

Vi ønsker å takke vår veileder Jostein Engesmo for kontinuerlig oppfølging og et vellykket samarbeid gjennom hele semesteret. Vi vil også takke gode klassekamerater for å ha bidratt til trivsel og å holde oss motivert gjennom prosessen.

Trondheim, mai 2023

Eirin Rustad Haugen

Julie Bue Kulseth

Hanna Vodopic

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	1
1.1 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2 Casevirksomhet	3
1.3 Oppgavens oppbygging	4
2 Teori	5
2.1 KPI-er for å fremme innovasjon	5
2.1.1 Innovasjon og desentralisert ledelse	5
2.1.2 KPI-er som veiviser	6
2.1.3 Parmenters rammeverk for suksessfull implementering av KPI-er	7
2.1.4 Oppsummering	9
2.2 Behov for endringsledelse	9
2.2.1 «Changing as Three Steps»	9
2.2.2 Kotters 8-stegsmodell for endring	10
2.2.3 Viktigheten av tid	12
2.2.4 Kommunikasjon	12
2.2.5 Motstand mot endring	14
2.2.6 Oppsummering	15
2.3 Motivasjon i forbindelse med endring	15
2.3.1 Maslows behovspyramide, indre og ytre motivasjon	15
2.3.2 Hackham og Oldhams jobbkarakteristikamodell	17
2.3.3 Visuell fremstilling av KPI-er for motivasjon	18
2.3.4 Oppsummering	18
2.4 Organisasjonskultur i lys av en endring	18
2.4.1 Betydningen av organisasjonskultur i en endring og KPI-er	18
2.4.2 Kulturelle typer	19
2.4.3 Kultur og KPI-er	21
2.4.4 Oppsummering	21
2.5 Oppsummering av teorikapittelet	21
3 Metode	22
3.1 Vitenskapsteori	22
3.2 Forskningsdesign	23
3.2.1 Intensivt og ekstensivt design	23
3.2.2 Kvalitativ og kvantitativ metode	24
3.2.3 Tidsperiode	24
3.2.4 Valg av hoveddesign	25
3.3 Forskningsprosess	25
3.3.1 Utvalgsstrategi	25
3.3.2 Datainnsamling	27
3.4 Analyse av data	28
3.5 Metodekvalitet	28

3.5.1 Pålitelighet	29
3.5.2 Gyldighet	30
3.5.3 Overførbarhet	31
3.5.4 Etske vurderinger	32
3.5.5 Behandling av data	32
4 Resultater	34
4.1 Innovasjon	34
4.2 KPI-er	36
4.3 Endringsledelse	39
4.4 Motivasjon	43
4.5 Organisasjonskultur	47
5 Diskusjon	52
5.1 F1: Hvilke forventinger har ansatte og ledere til endringen?	52
5.1.1 Nåværende situasjon	52
5.1.2 Ansatte og lederes syn på endring	53
5.1.3 Endring for å fremme innovasjon	55
5.1.4 Oppsummering av F1	57
5.2 F2: Hvilke forventninger har ansatte og ledere til gjennomføring av endringen?	58
5.2.1 Tidspunkt for endring og ressursfordeling	59
5.2.2 Involvering av ansatte	60
5.2.3 Kommunisere endringen	62
5.2.4 Motivasjon og anerkjennelse	63
5.2.5 Oppfølging av endring	65
5.2.6 Forvente motstand	67
5.2.7 Oppsummering av F2	68
6 Konklusjon	70
6.1 Begrensninger ved oppgaven og videre studier	73
Bibliografi	74
Vedlegg	79
Vedlegg 1 – Intervjuguide 1	79
Vedlegg 2 – Intervjuguide 2	82
Vedlegg 3 – Informasjonsskriv	85
Vedlegg 4 – Meldeskjema NSD	86

Figurliste

Figur 1 – Teoriens sammenheng	5
Figur 2 – «Changing as Three Steps» (Cummings et al., 2016, s. 34)	10
Figur 3 – Maslows behovspyramide (Basert på Skaalvik & Skaalvik, 2013, s. 141)	16
Figur 4 – Kulturtyper (Basert på Vodonick, 2018, s. 265)	20
Figur 5 – Forskningsløken (Busch, 2021, s. 49)	22

Tabelliste

Tabell 1 – Informanter	26
Tabell 2 – Struktur i F2	58
Tabell 3 – Oppsummering av F2	69

1 Introduksjon

Den raske utviklingen av digitale teknologier i samfunnet skaper et stort behov for endring i næringslivet. Nye digitale teknologier øker forretningstempoet og det kreves at virksomheter evner å reagere raskt på nye muligheter og uventede trusler for å lykkes (Ross, 2018). Den teknologiske utviklingen gjør at virksomheter må lære seg å bli innovative for å overleve i dagens konkurransemarkeder (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 340). Studier viser at teknologi og IT i seg selv kun er en liten del av den komplekse utfordringen mange virksomheter i dag står i for å holde seg konkurransedyktig i dynamiske omgivelser. En virksomhets strategi, samt endringer i strukturell oppbygging, prosesser og kultur er alle elementer som må fungere optimalt for å finne veier til verdiskapning. Digital transformasjon blir for mange virksomheter responsen på disse endringene som konstant finner sted i omgivelsene, noe som er avgjørende for vedvarende forretningssuksess (Ross, 2019). Altså tar en virksomhet i bruk digitale teknologier for å være i stand til å skape forretningsverdi (Vial, 2019). Det er også et behov for å ikke bare repositionere gamle kjernevirksomheter, men også aktivt innovere og utforske nye vekstmuligheter (Sia et al., 2021).

Tradisjonelt sett har det vært et forankret forretnings-IT-skille i virksomheter. IT har blitt regnet som en støttefunksjon som sikrer strategisk IT-tilpasning, der kritiske forretningsbeslutninger har viet tilstrekkelig oppmerksomhet til teknologiske hensyn, og omvendt. Dette har vært en stor utfordring lenge (Sia et al., 2021). Koblingen mellom forretning og IT må styrkes betraktelig for at en virksomhet skal kunne transformeres med hensyn til dynamiske omgivelser. Rollen IT har i dag bør endres til å gå fra en tilpasset støttefunksjon som er underordnet forretningene, til at den i større grad er driveren for forretningsinnovasjoner. For å håndtere fremtidige dynamiske omgivelser og usikkerheter, er det avgjørende for en virksomhet som gjennomgår digital transformasjon å være smidig og tilpasningsdyktig (Sia et al., 2021). I tillegg spiller en virksomhets evner til å være innovativ en avgjørende rolle for deres langsiktige overlevelse (Lakiza & Deschamps, 2018). For at en virksomhet skal være agil, innovativ og tilpasningsdyktig vil det kreve lokal myndighet med distribuert ansvar (Ross, 2019). Her vil ledelsen ha en viktig rolle med å delegerer ansvar og innføre prosesser som bidrar til forretningsmålene. En sentral prosess vil være utvikling og implementering av Key Performance Indicators (KPI-er) for å måle innovasjonssuksess. Mange forfattere mener at kontrollsystemer og ytelsesmålesystemer kan bidra til høyere innovasjonseffektivitet ved å gi veiledning og markere hvor forbedring er mulig (Lakiza & Deschamps, 2018).

Når en skal introdusere nye prosesser i en virksomhet, vil det være sentralt for lederne av endringen å ta hensyn til de ansatte og skaffe seg kunnskaper om hvordan de kan lykkes med å innføre endringen. En endring kan anses som suksessfull om en går fra nåværende tilstand til en fremtidig ønsket tilstand basert på forretningsfordeler (Project Management Institute, 2013). Ledelse av endring handler ofte om å bygge visjon og se en alternativ fremtid, selv når virksomheten opptrer vellykket i nåtiden (Finn & Feldhaus, 2021). Slikt arbeid innebærer å være i stand til å ta hensyn til en rekke elementer som blant annet mennesker, struktur og strategi. Involvering av de som endringen angår vil kunne øke sannsynligheten for endringssuksess. Effektiv kommunikasjon gjennom hele endringsprosessen vil være en avgjørende faktor for å lykkes med involvering (Project Management Institute, 2013). Endringsledere bør også avklare hvorvidt de ansatte er villige til å akseptere og engasjere seg i endringen. To aspekter som vil kunne påvirke aksept og engasjement for endringen er motivasjon blant de ansatte og organisasjonskultur. For å lykkes med en endringsprosess vil det derfor være essensielt

å inneha forståelse for både motivasjon og organisasjonskultur (Belias & Koustelios, 2014; Gilley et al., 2009).

Når en virksomhet skal implementere en organisatorisk endring, er det sentralt å ta hensyn til hvordan en kan motivere ansatte gjennom prosessen (Gilley et al., 2009). De ansatte er en organisasjons viktigste ressurs. Motiverte medarbeidere betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, ta i bruk sine ferdigheter, og for egen motor jobbe for å gjøre det som er godt for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228-229). Endringer vil ofte kunne påvirke de ansattes motivasjon, og det vil derfor være svært sentralt for de som leder endringen å avklare viktige aspekter rundt motivasjon. En bør avdekke hvilke faktorer som motiverer de ansatte, i hvilken grad de er motivert for endringen og deres forventninger til hvordan ledelsen bør handle. Hvorvidt ansatte er motiverte for en endring, vil derfor kunne påvirke endringens suksess, og indikere hvordan endringen bør ledes (Gilley et al., 2009).

En annen situasjonsvariabel som har vist seg å være meget relevant for innføring av endring er ledelsens kunnskap om organisasjonens kultur. Mennesker utgjør kjernen i en organisasjon og de er avgjørende å ta hensyn til for å skape endring. Likevel kan mennesker også være det mest utfordrende elementet å håndtere i en endringsprosess. Dette skyldes at mennesker har sine egne verdier, preferanser og holdninger til visse aktiviteter. Holdninger kan være spesielt vanskelige å endre, da folk ofte foretrekker å holde seg til det som føles trygt og komfortabelt. Holdninger er dypt rotfestet hos mennesker, noe som kan komplisere en endringsprosess (Rashid et al., 2004). Viktigheten av at ledere vurderer de dypere kulturelle effektene som konsekvens av strategiene de velger som endringsinitiativer, må ikke undervurderes (Latta, 2009). Krefter som oppstår i sosiale og organisatoriske situasjoner er ofte kraftfulle (Schein, 2010, s. 10). For å ikke gjøres til offer for disse kulturelle kreftene er det sentralt å forstå seg på dem før en setter i gang med en endring. Sterk organisasjonskultur som virker samlende på medarbeidere når det kommer til tilhørighet og fellesskap vil kunne gi strategiske fortrinn i konkurranseharde omgivelser. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120)

1.1 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Den raske utviklingen av digitale teknologier i samfunnet skaper et stort behov for endring i næringslivet. Endringsledelse er et sentralt tema i næringslivet, da den raske teknologiske utviklingen stiller krav om endring og innovasjon. Litteraturen knyttet til fenomenet tar opp problemstillingen med hvordan en lykkes med en endring. Vi ønsker å undersøke hvordan endringsledelse er sentralt ved implementering av nye fokusområder i virksomheter. Sentrale aspekter som er relevant å undersøke i forkant av en endringsprosess er ansattes motivasjon til endringen og om kulturen i virksomheten vil kunne omfavne den. Som påpekt er IT i økende grad driveren for forretningsinnovasjoner. Derfor ønsker vi å se nærmere på hvordan endringsledelse kan bidra til økt fokus på ytelsesmålesystemer i form av KPI-er og i hvilken grad dette kan skape innovasjon.

For å utforske tematikken videre ønsker vi å undersøke følgende problemstilling:

Hvordan lykkes med en endring om økt fokus på KPI-er for å fremme innovasjon?

For å bidra til å undersøke problemstillingen nærmere, skal vi rette oss mot to forskningsspørsmål som vil hjelpe oss med å avgrense oppgaven:

F1: Hvilke forventninger har ansatte og ledere til endringen?

Under forskningsspørsmål 1 skal vi undersøke hvilke forventninger ansatte og ledelsen har til endringen. Vi vil undersøke nåværende situasjon i avdelingen, sett i lys av motivasjon og organisasjonskultur, for å belyse om de ansatte er åpne for en slik endring. Det er relevant for oss å undersøke den nåværende situasjonen i virksomheten, da tidligere endringer og andre erfaringer kan ha en effekt på deres forventninger til en ny endring. Videre ønsker vi å undersøke hva ansatte og ledere ønsker at effekten av endringen skal bli, og hvordan de forventer at endringen vil påvirke deres arbeidshverdag. I tillegg vil vi undersøke om ansatte og ledere mener at endringen vil føre til at de kan arbeide mer innovativt. Ved å avdekke de nevnte aspektene vil vi danne oss et grunnlag av hvilke forventninger ansatte og ledere har til endringen, noe som er relevant før en gjennomfører en endring.

F2: Hvilke forventninger har ansatte og ledere til gjennomføring av endringen?

Forskningsspørsmål 2 har som formål å belyse de ansattes og lederes forventninger knyttet til gjennomføringen av endringen. Det er de praktiske aspektene ved gjennomføringen vi skal se på, ettersom forventninger i forkant av endringen er undersøkt i F1. Viktige aspekter vi ønsker å undersøke er om det er satt av tilstrekkelig med tid og ressurser til endringen, hvilke parter som er involvert i endringen og i hvilken grad endringen er kommunisert. Videre ønsker vi å kartlegge hvordan ansatte og ledere tenker at motivasjon og annerkjennelse er sentralt i endringsprosessen, hvordan endringen bør følges opp og om det kan oppstå motstand mot endringen. Vi vil gjennomgående vurdere om de ansattes forventninger samsvarer med det ledelsen har planlagt, noe som er sentralt for å lykkes med gjennomføring av en endring.

1.2 Casevirksomhet

Vi vil undersøke vår problemstilling i en casevirksomhet som kontinuerlig jobber for å utvikle og forbedre tjenestene sine. Fokuset blir rettet mot en spesifikk avdeling i virksomheten som planlegger å innføre en endring. De ønsker i større grad å ta i bruk KPI-er i arbeidshverdagen, få mer eierskap til dem, og benytte de aktivt i arbeidet med sine tjenester. På denne måten ønsker de å nå visjonen om å fremme innovasjon.

Casevirksomheten vi samarbeider med er en norsk medievirksomhet. Virksomheten leverer i hovedsak flere ulike digitale tjenester innen ulike områder, noe som krever et stort fokus på teknologi og forretningsutvikling. Hovedfokuset til virksomheten er å levere tjenester ut til kundegrupper, både på friflatter og mot betaling. Virksomheten er delt opp i ulike avdelinger, og vårt samarbeid er knyttet til én av disse avdelingene. Avdelingen som er utgangspunktet for vår case, består av flere teknisk orienterte team.

Det siste året har avdelingen hatt et svært leveransetungt år der de har måttet levere på eksternt forhandlede leveranser. Prosjektene som er blitt gjennomført har måttet følge strenge rammer og tidsfrister, som har ført til at teamene ikke har fått friheten til å styre hva som skal gjøres selv. Strenge krav og tidsfrister har ført til at teamene ikke har blitt verdistryt som ønskelig, men opptatt av å levere produkter til riktig tid.

Etter denne våren vil det skje en omstilling. Avdelingen kommer over i et mer normalt løp uten like mange eksternt forhandlede leveranser og forpliktelser. Dette vil føre til at leveransefokuset blir mindre og det vil dannes rom for endringer. Avdelingen vil stå i en situasjon der de opplever mer frihet og det skapes mer fokus på utfall enn produksjon. Dermed ønsker ledelsen å starte en endringsprosess, som omhandler et økt fokus på

KPI-er for å bidra til mer eksperimentering for å fremme innovasjon. Videre i oppgaven vil ledere som står ansvarlig for endringen refereres til som ledelsen. Disse lederne er ikke toppledere for avdelingen, men utgjør et sammensatt team som vil ha et stort ansvar for gjennomføring av endringen. Tidligere har KPI-fokuset vært på et høyere nivå i virksomheten, der team på lavere nivåer har hatt lite kjennskap og eierskap til KPI-ene. Det foreligger et ønske nå om å utvikle KPI-er som passer for ansatte på lavere nivå i en teknisk avdeling, slik at arbeidet med tjenestene rettes mer mot disse. Ledelsen ønsker derfor å involvere de ansatte i et arbeid om å bryte ned de store KPI-ene på høyere nivå, til mindre KPI-er som vil fordeles og tilpasses til hvert team. Hensikten er at de ansatte skal oppleve at de kan påvirke tallene selv. På denne måten er intensjonen at hvert team skal få eierskap til sine KPI-er og motiveres til å jobbe mot å flytte dem i riktig retning.

Ledelsen har både troen på og et ønske om at teamene vil ta ansvar for KPI-målinger, bruke dem til å forbedre deler av kundereisen, og til å eksperimentere seg frem til å flytte de viktigste KPI-ene i ønsket retning. Målet med endringen er å jobbe mer effekt-drevet og kundenært, der bruken av KPI-er står i fokus, noe som potensielt vil bidra til visjonen om å fremme innovasjon i avdelingen.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. Det første er innledningen som tar for seg bakgrunnen for oppgaven, problemstillingen med forskningsspørsmål, casevirksomheten og oppgavens oppbygging. I det andre kapitlet tar vi for oss teori som skal benyttes for å undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene. I kapittel 3 vil det redegjøres for hvordan valg knyttet til metode har blitt gjennomført i dette forskningsprosjektet, og viktige aspekter rundt det. Videre vil resultater presenteres i kapittel 4, før de diskuteres i kapittel 5. I kapitlet vil vi diskutere forskningsspørsmålene basert på våre resultater og teori. Etter diskusjonen vil vi presentere vår konklusjon. Avslutningsvis vil vi i tillegg drøfte begrensninger for oppgaven, samt diskutere muligheter for videre arbeid. Til slutt er det oppført en bibliografi, samt vedlegg.

2 Teori

I dette kapitlet skal teori som er relevant for oppgaven presenteres. Kapitlet er delt opp i fire hoveddeler som er visualisert i figur 1: endringsledelse, motivasjon, organisasjonskultur og KPI-er for økt innovasjon. Ved å fremstille kapitlene i en slik modell understreker vi teoriens sammenheng. Endringens visjon er at et større fokus på KPI-er vil fremme økt innovasjon. For at endringen skal lykkes, er endringsledelse avgjørende. Som nevnt i kapittel 1 *Introduksjon*, er motivasjon og organisasjonskultur to aspekter som en må ta hensyn til i en endringsprosess. Først og fremst har vi valgt å redegjøre for motivasjon for å få et bedre perspektiv på individnivå. Videre vil kunnskaper om organisasjonskulturen i virksomheten gi oss et overordnet perspektiv på organisasjonsnivå.

I kapitlet vil vi først presentere teori om bruk av KPI-er for å fremme innovasjon. Videre vil vi redegjøre for sentral teori innenfor til endringsledelse, og deretter knytte motivasjon og organisasjonskultur opp mot nevnte tema.



Figur 1 – Teoriens sammenheng

2.1 KPI-er for å fremme innovasjon

I den moderne økonomiske verden med globalisering, informasjonsrevolusjon og økt konkurranse også på tvers av landegrenser, er behovet for alle typer innovasjon stadig sterkere. Ifølge Ladegård (2010, s. 29-32) inkluderer innovasjon både nye produkter og tjenester, nye markeder, kunder, og nye organisasjonsformer. Samtidig dreier ikke innovasjonsarbeid seg bare om å skape nye løsninger, men også om å maksimere verdien av de løsningene en allerede har (Aasen & Amundsen, 2015, s. 23). Ifølge Ladegård (2010, s. 29-32) krever innovasjon fravær av standarder, stimulans til nytenkning, endring, nye kombinasjoner og introduksjon av risiko (Ladegård, 2010, s. 29-32). Ross (2019) understreker at behovet for rask tilpasningsdyktighet krever delegering av ansvar, ettersom digital forretningsuksess og innovasjon krever lokal myndighet med distribuert ansvarlighet.

2.1.1 Innovasjon og desentralisert ledelse

Det hevdes at sammenhengen mellom innovasjon og ledelse kommer tydeligst frem i virksomheter og bransjer som er sterkt avhengige av å kontinuerlig ligge fremme i utviklingen, blant annet teknologiske høykompetansevirksomheter. Forskning viser at vellykket innovasjon krever strukturerte prosesser og aktiv styring av organisatoriske

prosesser på en måte som ikke er toppstyrt (Ladegård, 2010, s. 29-32). For å lykkes med å delegere ansvar, bør virksomheter ifølge Ross (2018) i stedet for å drive omstruktureringer, heller tildele ansvar for spesifikke forretningsresultater til små team. Ledere har sjeldent tilstrekkelig med kompetanse til å vurdere ansattes prosjekter, som fører til at innovasjon og utvikling må baseres på medarbeidernes egen motivasjon og egne evner. På denne måten vil ledere i større grad abdisere. I kompetanseintensive virksomheter sitter medarbeiderne på «kjernekompetansen», og desentralisering og selvledelse er nødvendig for verdiskapningen (Ross, 2018). Å lede endringer ved å tildele ansvar innebærer å spesifisere et ønsket resultat, gi noen ansvaret for det, og la den ansvarlige bestemme hvordan målet skal nås. Teamene vil fungere som autonome team som definerer sine egne oppdrag og utvikler egne mål, så vel som hypoteser om hvordan de vil nå dem, for å så teste og justere dem (Ross, 2018). Mange virksomheter etablerer autonome eller såkalte «selvstyrte» team som et svar på et turbulent forretningsmiljø. Når en virksomhet delegerer ansvar nedover, vil det bidra til en mer eksperimentell tankegang (Ross, 2018). Teamene har som helhet autoritet og frihet til å ta sine egne beslutninger og bestemme handlingsforløpet for arbeidsoppgavene (Li et al., 2022). Høyt kompetente ansatte må fremdeles styres og ledes, men med en relasjonsorientert tilnærming. Dette innebærer at lederens rolle omhandler tilrettelegging for at medarbeidere selv kan ha frihet og ressurser til å regulere og koordinere sin egen atferd. Lederen vil også ha en rolle som en inspirator, visjonskaper og relasjonsbygger som påvirker ansatte gjennom verdier. Høykompetente ansatte krever mindre sentralstyring av oppgaver, men de har derimot ikke mindre behov for sosial støtte, tilbakemeldinger og gode sosiale relasjoner.

Ettersom teamene er selvstyrte er det viktig at de har noen styringsmekanismer som avdekker om eksperimentene oppnår suksess eller nederlag. De ansvarlige bør måle arbeidet deres med milepæler som indikerer om eksperimentet må skaleres opp, justeres eller avbrytes (Ross, 2018). I likhet med Ross, understreker Ladegård (2010, s. 29-32) viktigheten av resultatstyring som skal gi mer kontroll over virksomhetens resultater, men der beslutninger rundt veien til resultatene desentraliseres. Dersom økt resultatstyring faktisk betyr mindre direkte styring av adferd, vil det stille høyere krav til ledelse på lavere nivåer. Dermed vil selvledelse og autonomi bli mer aktuelt (Ladegård, 2010, s. 29-32). Forskning viser at autonomi i teamet bidrar til teaminnovasjon, noe som er ettertraktet i dagens samfunn (Li et al., 2022). Med andre ord må en virksomhet desentraliseres for å tilrettelegge for innovasjon, samtidig som de må innføre resultatstyring som vil fungere som en veiviser og resultatindikator.

2.1.2 KPI-er som veiviser

En sentral form for resultatstyring er gjennom utvikling og innføring av Key Performance Indicators (Lazika & Deschamps, 2018). En Key Performance Indicator er på norsk oversatt til nøkkelprestasjonsindikator, og vil videre bli omtalt som en KPI. Ifølge Eckerson (2006, s. 294), er KPI-er beregninger som måler hvor godt virksomheten eller et individ utfører en operasjonell, taktisk eller strategisk aktivitet som er kritisk for virksomhetens nåværende og fremtidige suksess. KPI-er fungerer som tidlige tegn på at ugunstige forhold eksisterer og at de vil føre til dårlige resultater dersom de ikke oppdages. Ytelsesmåling i form av KPI-er er derfor nødvendig for å kunne oppdage dårlig ytelse og iverksette tiltak for forbedring. KPI-er kan bli fremstilt på dashbord, måltavler eller i rapporter (Kerzner, 2013, s. 117).

Den fjerde industrielle revolusjonen har ikke bare gitt oss tilgang til historiske data, men også til mye sanntidsdata. Det er viktig å visualisere dataen for å hjelpe mennesker og

forstå og tolke den. En utarbeider ofte analyserapporter basert på datavisualiseringer og viktige funn, og KPI-er utarbeides ofte på grunnlag av dataen (Mohammad-Amirini et al., 2021). Tidligere kunne det ta flere arbeidsdager å utarbeide bedriftsrapporter, noe som innebar en rekke oppgaver om alt fra datainnsamling og dataoppretting til vedlikehold av rapporter og analyser. Dette ga begrenset tid til å analysere informasjonen, gjennomgå de kritiske problemene med teamet og iverksette passende tiltak. I dag er det en massiv økning av datastrømmer per millisekund og sanntids databehandling. I tillegg blir disse rapporteringsaktivitetene ofte automatisert, og virksomheter har klart å redusere rapporteringstiden fra tre til fire timer hver dag, til noen få minutter. Økningen av sanntidsrapportering gjør at datavisualiseringene er dynamiske, som igjen fører til at KPI-ene vil oppdateres raskere, være mer presise, og at viktige beslutninger kan tas raskt og til riktig tid (Ahmad et al., 2016).

Mens noen forfattere mener at kontrollsystemer og ytelsesmålesystemer kan hindre ansattes kreativitet og intraprenørskapsinnsats, tror andre de kan bidra til høyere innovasjonseffektivitet ved å gi veiledning og markere hvor forbedring er mulig. Det diskuteres ofte rundt hovedfunksjonene og bruksområdene for ytelsesmålesystemer, samt retningslinjer for deres effektivitet. Historisk sett tilhørte KPI-målinger finansfunksjonen i virksomheter, noe som omhandlet finansielle målinger av data fra regnskap og finans. Imidlertid ga denne tilnærmingen begrenset diagnostisk kraft og ga kun kortsiktig orientering, som til slutt resulterte i etterspørsel etter mer balanserte ytelsesindikatorer, med målinger for kundetilfredshet og menneskelig kapital. Å ha kunnskap om interessenters forventninger og behov er essensielt for at en virksomhet skal vokse (Lazika & Deschamps, 2018).

Ifølge Kerzner (2013, s. vii-3) mislykkes mange virksomheter og prosjekter mer enn noen gang før, og teknikker som prosjektrevisjoner og helsesjekker av prosjekter oppmuntrer til bruk av et mer formalisert metrikstyringssystem. Med andre ord vil prosjekter og systemers suksess kunne bero på hvorvidt en tar i bruk formalisert teknologi for å utarbeide KPI-er. Det hevdes at effektive prosjektbeslutninger ikke kan tas uten meningsfulle beregninger. Uten disse vil ikke ledere kunne respondere riktig på situasjoner, noe som vil ende opp med å forsterke uønskede handlinger fra prosjektteamene. Å føre prosjektteamet i riktig retning kan ikke gjøres enkelt uten effektiv identifisering og måling av beregninger. En leders rolle er å forstå hvilke kritiske beregninger som er nødvendige å identifisere, måle, rapportere og lede slik at prosjektet lykkes (Kerzner, 2013, s. vii-3).

2.1.3 Parmenters rammeverk for suksessfull implementering av KPI-er

Mange virksomheter starter prosessen med å utvikle KPI-systemer uten å gjøre grundig forarbeid. Først når virksomheten har en forståelse for prosessen de står overfor og verdsetter hensikten med å introdusere KPI-er kan utviklingen begynne (Parmenter, 2015, s. 101-109). David Parmenter har utviklet seks steg for suksessfull implementering av KPI-er (Parmenter, 2015, s. 101-109):

- 1) **Få CEO og toppledelsen engasjert i endringen.** Altså må det avklares om CEO og toppledelsen er villige til å utvikle og formidle virksomhetens KPI-er. I tillegg er tidspunkt essensielt. Implementeringsprosjektet må finne sted når toppledelsesteamet har tid til å forplikte seg til endringsprosessen.
- 2) **Oppskalere ressursene for å gjennomføre KPI-prosjektet.** Et suksessfullt KPI-prosjekt krever godt trent in-house ansatte som har blitt plassert til å jobbe fulltid med prosjektet.

- 3) **Lede og selge endringen.** Alle store prosjektimplementeringer avhenger sterkt av graden en lykkes med å lede og selge inn endringen. Her er John Kotters modell for endringsledelse svært sentral. Stegene i denne modellen vil bli presentert i delkapittel 2.2.2 *Kotters 8-stegsmodell for endring*.
- 4) **Identifisere virksomhetens operasjonskritiske suksessfaktorer.** Operasjonskritiske suksessfaktorer er aspekter de ansatte må ta hensyn til i sitt arbeid på en god måte. Hva som vil være en virksomhets operasjonskritiske suksessfaktorer kan variere. Det hevdes at virksomheter typisk har fem til åtte slike suksessfaktorer, og at de er grunnlaget for alle KPI-er.
- 5) **Avklare hvilke målinger som vil fungere i virksomheten.** Mange målinger er utviklet i siste liten av personer som ikke har nok kompetanse rundt hva det innebærer å finne målinger som er passende for virksomheten og teamene det angår (Parmenter, 2015, s. 189, 218). Det er først og fremst viktig å forstå hvordan en skal definere og registrere målingene. Videre må en helt ned på teamnivå komme til enighet om hvilke målinger som er best, heller enn ved en tradisjonell «top-down» tilnærming. En studie gjort av Ukko, Tenhunen og Rantanen støtter opp under Parmenters oppfordring om å inkludere de ansatte i arbeidet (Ukko et al., 2008). Det kommer frem at det er ekstremt viktig at de ansatte deltar i å definere egne målinger og mål. Ledelsen har ofte en tendens til å bli fokusert på å lykkes med KPI-introduksjon på et globalt organisasjonsomfattende nivå (Parmenter, 2015, s. 189, 218). Utfordringen er å få disse KPI-ene integrert i teamene som må iverksette korrigerende tiltak til enhver tid. Ifølge Parmenter er det essensielt at ledelsen kommuniserer de kritiske suksessfaktorene til de ansatte. Videre må både ledelsen og ansatte samarbeide tett for å utarbeide KPI-er basert på disse. Alle team vil trenge opplæring og assistanse fra KPI-prosjektteamet slik at de har et godt utgangspunkt når de skal velge sine målinger. Det er anbefalt å bringe flere team sammen til KPI-workshops, der de vil lære av hverandres ulike synspunkter.
- 6) **Få målingene til å drive ytelsen.** For å få målingene til å gi effekt må det utvikles et rapporteringsrammeverk på alle nivåer i virksomheten. I tillegg må en jobbe for å opprettholde KPI-enes relevans i etterkant av implementeringen.

For å avgrense oppgaven ytterligere har vi tatt en beslutning når det gjelder hvilke steg vi tar med videre til diskusjon. Til oppgaven vår vil steg 1, 2, 3, 5 og 6 være mest sentrale ettersom de omhandler endringsledelse, som er oppgavens overordnede tematikk, og åpner for drøfting av annen teori. Steg 4 omhandler andre aspekter enn endringsledelse som blant annet KPI-enes grunnlag og utformingen av dem, noe som ikke vil være relevant for problemstillingen, da vi heller undersøker hvordan implementeringen skal gjennomføres. På bakgrunn av det, har vi valgt å ikke gå nærmere inn på dette steget.

Når virksomheter vokser og blir mer etablert, har de en tendens til å miste innovasjonsevnen da fokuset ofte faller på gjennomføring av hverdagsrutiner. Fokuset går fra langsiktig, systematisk og strategisk tenking, til en mer kortsiktig tilnærming (Lazika & Deschamps, 2018). Slike virksomheter er risikovillige og fokuserer på å levere konkrete resultater uten å sikre at de bidrar til å nå deres langsiktige mål. En slik tilnærming er ikke forenlig med et mål om å forbedre innovasjonsevnene. Innovasjonsevner kjennetegnes nemlig som evnen til å kontinuerlig utvikle innovasjoner som en respons på et miljø i endring (Lazika & Deschamps, 2018). Kort sagt er det viktig å kunne opprettholde innovativt arbeid samtidig som en driver resultatstyring.

2.1.4 Oppsummering

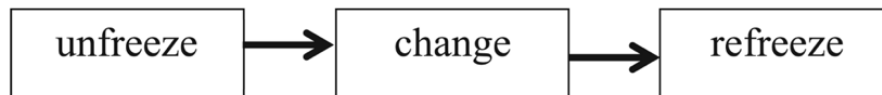
I dagens næringsliv er det et stadig økende behov for innovasjon. For at en virksomhet skal være innovativ, må den ha rask tilpasningsdyktighet som igjen krever desentralisering. Her vil team på lavere nivåer i virksomheten få ansvar for å ta beslutninger og vurderinger av egne prosjekter, ettersom ledere sjelden har nok kompetanse til det på egen hånd. For at ansatte i større grad skal kunne drive selvstyring, er det viktig å utarbeide noen styringsmekanismer som vil hjelpe de med å holde seg på riktig vei og jobbe mot målene. Oppsummert må en virksomhet desentraliseres for å kunne oppnå økt innovasjon, noe som igjen vil kreve innføring av styringsmekanismer for å ha en veiviser i arbeidet. En form for slik resultatstyring er KPI-er. Disse vil gi virksomheten gode indikatorer på hvor de har forbedringspotensial, hvor de lykkes, og hva de bør endre på. Slik vil det bidra til høyere innovasjonseffektivitet, ved å fungere som retningsnorer for arbeidet deres. Ledelsen har en viktig rolle når de skal overlate mye ansvar til lavere nivåer i virksomheten. Ledelsen har et overordnet ansvar for å identifisere hvilke KPI-er som er nødvendige for å lede prosjektene slik at de lykkes. De har i tillegg ansvar for å implementere KPI-ene i virksomheten, på en måte slik at alle får eierskap til dem. Å etablere slikt eierskap kan være en utfordrende prosess som mange virksomheter mislykkes med. Parmenter har utarbeidet flere steg for suksessfull implementering av KPI-er, som ledelsen bør følge. Implementering av nye styringsmekanismer eller fokusområder kan oppleves som en endring for ansatte. Derfor er det svært viktig med god endringsledelse, og at ledelsen sammen med de ansatte implementerer KPI-ene på en god måte. I neste delkapittel vil vi redegjøre nærmere for viktigheten av endringsledelse i en slik implementeringsprosess.

2.2 Behov for endringsledelse

Endring er et middel for å bedre organisasjoner og menneskene involvert i dem. Vi refererer ofte til vellykket endring når transformasjonen til nye organisatoriske tilstander oppfattes positivt av alle involverte parter (Hastings & Schwartz, 2022). Hvordan endringen ledes er en avgjørende faktor som vil påvirke endringens utfall (Alavi & Gill, 2017). Endringsledelse er en omfattende, strukturert tilnærming for å kunne endre individer, grupper eller organisasjoner fra nåværende tilstand til en fremtidig ønskelig tilstand basert på forretningsfordeler. Målet er å samkjøre mennesker, prosesser, kultur, struktur og strategi. Suksessfulle virksomheter finnes ikke ved ren tilfeldighet, men er et resultat av målrettede strategier basert på, og tilpasset de dynamiske interne og eksterne omgivelsene (Project Management Institute, 2013). For at en vellykket endring skal finne sted må ledere sørge for at ansatte ikke motsetter seg endringen. I visse tilfeller kan også ledere mislike endring, men det er viktig å huske på at alternativet til endring kan være at virksomheten utkonkurreres (Project Management Institute, 2013). I dette kapitlet har vi utpekt to rammeverk som er sentrale i endringsledelsesteori, Kurt Lewins CATS-modell og John Kotters 8-stegsmodell. Videre har vi redegjort for andre sentrale elementer ved endringsledelse, nærmere bestemt tid, kommunikasjon og motstand.

2.2.1 «Changing as Three Steps»

Kurt Lewins endringsledelsesmodell, «Changing as Three Steps» (CATS) er muligens en av de mest omtalte innenfor endringsledelse. Endringsledelsesmodellen ble utviklet av Lewins allerede i 1947 og vises under (Cummings et al., 2016).



Figur 2 – «Changing as Three Steps» (Cummings et al., 2016, s. 34)

Modellen illustrerer de fundamentale antagelsene gjort basert på enhver endring i et menneskelig system, og ses på som den klassiske tilnærmingen for å lede endring. «Unfreeze» handler i korte trekk om viktigheten av å skape motivasjon, et ønske og et behov for endring. Steget «unfreeze» kan på mange måter sammenliknes med første steg i John Kotters modell ettersom begge baserer seg på å skape en følelse av at endring er nødvendig. Under «change» skal selve endringen implementeres, før den i «refreeze» skal stabiliseres og etableres som en del av arbeidshverdagen. CATS-modellen har imidlertid fått mye kritikk for unøyaktighet ved at den ignorerer kompleksiteten i en endringsprosess, og kan oppfattes som sterkt forenklet. Det å stille spørsmål ved simpelheten i modellen kan oppmuntre til innovasjon da det fremmer nytenkning (Cummings et al., 2016).

For å skape forretningsuksess og innovasjon hevdes det at ledelsen må jobbe for en flatere struktur, større involvering av ansatte, samt bedrive en «bottom-up» form for ledelsesstil (Burnes, 2004). Lewins modell har fått kritikk for å motvirke disse egenskapene ved at den illustrerer et utdatert, lineært og mekanisk syn på endring. Organisasjoner som ønsker å benytte seg av nyere kompleksitetsteorier må endre sin styringsmåte og maktfordeling. Kompleksitetsteorier vektlegger at organisasjoner ikke kan reduseres til enkle lineære modeller slik Lewin gjør. Likevel hevdes det at Lewins modell kan være nyttig i tilretteleggingen for bruk av slike komplekse tilnærminger. Derfor må organisasjoner som ønsker å implementere komplekse tilnærminger ofte ty til Lewins modell for å danne et fundamentalt grunnlag (Burnes, 2004).

2.2.2 Kotters 8-stegsmodell for endring

Akademikere hevder at alle nyere teorier omhandlende endringsprosessen til en viss grad baserer seg på, eller kan kategoriseres innenfor CATS (Cummings et al., 2016). En svært mye brukt modell innen endringsledelse er John Kotters 8-stegsmodell for endring. Det finnes flere potensielle fallgruver når det gjelder å innføre en endring i en organisasjon. Kotter sin modell baserer seg på de mest sentrale feilkildene i en endringsledelsesprosess (Kotter, 2012, s. 22). De åtte stegene i Kotters modell er (Kotter, 2012, s. 23):

- 1) **Etablere en følelse av hastverk.** Dette steget innebærer at en må kommunisere behovet for endring og skape en følelse av at endringen haster.
- 2) **Skape en ledende koalisjon.** Steget handler om at en må danne en gruppe med nok innflytelse til å lede endringen, og at denne gruppen må jobbe sammen som et team. Det er høyest anbefalt å inkludere medlemmer som ikke er en del av toppledelsen, og at teamet er bygd opp på en måte som strider med det tradisjonelle hierarkiet (Kotter, 2007, s. 98).
- 3) **Utvikle en visjon og strategi.** Det må skapes en visjon for å lede endringsinnsatsen og en strategi for å oppnå visjonen.
- 4) **Kommunisere endringsvisjonen.** En må konstant kommunisere nye visjoner og strategier knyttet til endringer, og hva som forventes av de ansatte i endringsprosessen må kommuniseres til de det gjelder.

- 5) **Gi andre mulighet til å handle på visjonen.** Dette steget handler om å fjerne hindringer og endre systemer eller strukturer som undergraver endringsvisjonen. Videre skal en oppfordre risikotaking og utradisjonelle ideer, aktiviteter og handlinger som kan støtte oppunder endringen.
- 6) **Skap kortsiktige seiere.** En bør planlegge synlige, mindre seiere underveis, og tydelig anerkjenne personene som muliggjorde seierne.
- 7) **Konsolidere gevinster og produsere mer endring.** Bruk de små seierne underveis til å gjennomføre flere endringer og endre systemer, strukturer og retningslinjer som ikke passer transformasjonsvisjonen. Videre bør en ansette personer som kan implementere endringsvisjonen, og styrke prosessen med nye prosjekter, team og endringsagenter.
- 8) **Forankre nye tilnærminger i organisasjonskulturen.** I dette steget bør en fokusere på å skape bedre prestasjoner gjennom kunde- og effektbasert atferd. I tillegg skape mer og bedre lederskap, effektiv styring, og sikre at de nye tilnærmingene integreres i organisasjonskulturen for å sikre at endringen opprettholdes.

De fire første stegene i prosessen er til stede for å hjelpe med å endre en etablert situasjon eller praksis som har stivnet eller stagnert over tid. Årsaken til at de fire første stegene er sentrale, er for å gjøre organisasjonen mer fleksibel og tilpasningsdyktig for å håndtere endringer og utfordringer. Målet med steg 5 til 7 er å introdusere nye tilnærminger. Siste steg er sentralt for å integrere de nye tilnærmingene i organisasjonskulturen (Kotter, 2012, s. 24). Kotters modell består av åtte steg for å gjennomføre store endringer. Den gir et tydelig rammeverk å følge når en står overfor utfordringen det er å påvirke en organisasjon til å migrere på et dypt nivå (Parmenter, 2015, s. 146). Dette viser hvordan modellen primært er ment for omfattende og komplekse endringsprosesser, noe som kan gjøre det vanskelig å ta i bruk modellen i alle typer endringer.

Det er flere punkter ved Kotters modell som kan kritiseres. Kotter argumenterer for at de åtte stegene bør følges i rekkefølge, og at en utvidet overlapping av stegene vil kunne svekke endringens suksess. Flere forskere hevder imidlertid at noen transformasjoner ikke krever eller er i stand til å gå gjennom visse steg i Kotters modell. Noen steg vil også være både mer og mindre relevant for den konkrete typen endring en står overfor. Modellen kritiseres også for å ikke være detaljert nok til å kunne veilede i alle scenarioer. Motstand mot endring og engasjement for endring er viktige aspekter ved endringsledelse som ikke er inkludert i Kotters modell, og som er avgjørende å ta hensyn til i en endringsprosess (Appelbaum et al., 2012). Modellen er også utarbeidet på en måte som i stor grad baserer seg på at toppledelsen benytter sin makt gjennom hele endringsprosessen (Awashreh, 2021). Dette kan stride imot teori presentert i delkapittel 2.1.1 *Innovasjon og desentralisert ledelse*. Der vektlegges betydningen av en desentralisert ledelse som sentral faktor for å tilrettelegge for innovasjon. Selv om Kotters åtte steg fremdeles utgjør et solid utgangspunkt for ledere som implementerer endringer i en virksomhet, bør ikke modellen betraktes som en garanti for suksess. I praksis kan det være nyttig å ta hensyn til kontekstuelle faktorer og tilpasse modellen deretter. Det kan også være relevant å kombinere Kotters rammeverk med andre modeller for endring (Appelbaum et al., 2012).

Vi vil avgrense Kotters modell til de stegene vi anser som mest relevant for endringen, som omhandler økt fokus på måleverktøy. Steg 1, 2, 3, 4, 6, og 8 vil drøftes videre i kapittel 5 *Diskusjon*, sett i sammenheng med empiri. Årsaken er at de nevnte stegene vil

være relevante også ved mindre endringer. Steg 5 handler om å fjerne hindringer og endre systemer eller strukturer som undergraver endringsvisjonen. Ved mindre endringer som handler om nytt fokusområde anser vi det som lite sannsynlig at det finnes systemer eller strukturer som kan undergrave endringsvisjonen. På bakgrunn av dette vil ikke steget drøftes videre. Steg 7 omhandler at en skal bruke de små seierne underveis til å gjennomføre flere endringer og endre systemer, strukturer og retningslinjer som ikke passer transformasjonsvisjonen. Vi antar at ved implementering av mindre endringer så vil det ikke være behov for å gjøre drastiske forandringer i en virksomhet. Derfor velger vi å anse det som mindre relevant for oss å drøfte steget som omhandler å gjennomføre flere endringer, eller å endre systemer, strukturer eller retningslinjer.

2.2.3 Viktigheten av tid

Et viktig aspekt å ta hensyn til i endringsprosesser er knyttet til tidspunkt og tempo på endringen. Dersom en endring er for rask, for treg, eller kommer på et dårlig tidspunkt, kan det resultere i angst eller sinne fra de ansatte. Det å introdusere en endring uten passende forberedelse kan være forhastet og føre til at endringen mislykkes. Et sentralt aspekt som bør vektlegges er hvilken påvirkning endringen vil ha på arbeidsbelastningen til de ansatte. Her er det kritisk å vurdere hvilken periode organisasjonen er i, og dersom en er i en travel periode vil endringen sannsynligvis møte motstand. Dersom en endring innføres på et upassende tidspunkt kan det føre til at lederne blir sett på som lite oppmerksomme (Smollan et al., 2010).

2.2.4 Kommunikasjon

Videre vil det være en avgjørende faktor for en vellykket endring at ledere evner å involvere ansatte som påvirkes av endringen i arbeidet. Det er essensielt å involvere relevante parter i hvert steg i endringsprosessen. Tilrettelegging slik at ansatte kan komme med innspill og generell involvering vil være essensielt for at ansatte skal føle seg sett og ivaretatt. Kommunikasjon kan anses som en kritisk suksessfaktor når det kommer til involvering av ansatte, og kan være nøkkelen til å skape engasjement blant dem. Kommunikasjon er kanskje også et av de mer utfordrende aspektene ved endringsledelse. I det en endring annonseres for de ansatte blir primærbehovet deres umiddelbart informasjon. Effektiv kommunikasjon har som mål å skape bevissthet og forståelse for endringen slik at ansatte forstår både endringens visjon og ønskede effekter (Project Management Institute, 2013). Hvordan endringen kommuniseres til de ansatte vil påvirke deres oppfatning av endringen, samt hvordan de til slutt forplikter seg i det endringen finner sted (Faupel & Helpap, 2021).

I tillegg til å vektlegge hvordan endringen kommuniseres til de ansatte, vil også kommunikasjonsstrategien opptre som en betydelig faktor for at ansatte skal forplikte seg til endringen. En «bottom-up», desentralisert form for kommunikasjonsstrategi, der ansatte får mulighet til å påvirke endringen, vil bidra til økt forpliktelse (Faupel & Helpap, 2021). For å sikre effektiv kommunikasjon er det flere hensyn ledelsen kan følge og ta i betraktning under endringsprosessen. I boken *Managing change in organizations* nevnes en rekke steg for å skape effektiv kommunikasjon. Stegene nedenfor er dermed basert på steg fra boken hvorav noen er slått sammen (Project Management Institute, 2013). Steg fire nedenfor tar høyde for viktigheten av en desentralisert og inkluderende kommunikasjonsstrategi som nevnt over.

- 1) **Tydlig kommunisere visjonen for endringen tidlig i prosessen.** Ved å klart kommunisere endringsvisjonen tidlig legger en grunnlaget for selve endringen.

Det er viktig å være tydelig og overbevisende i fremstillingen av endringen overfor de ansatte. Slik blir det enklere for de ansatte å tilpasse seg endringen fordi de vet hva den går ut på, og hvorfor det er viktig at den gjennomføres.

- 2) **Tydelig fremstille fordelene ved endringen, samt påvirkningen den vil ha for de ansatte.** Redusert produktivitet oppstår ofte som følge av usikkerhet knyttet til arbeidsmiljø. Tydelig fremstilling av behovet for endringen og hvordan den vil påvirke de ansatte vil kunne redusere muligheten for at denne følgen oppstår.
- 3) **Aktivt kommunisere med de ansatte gjennom hele endringsprosessen.** Personlig og synlig involvering av de ansatte i endringen sender positive signaler til alle involverte om at endringen skal tas seriøst. Det skaper trygghet og troverdighet i endringsprosessen. I tillegg er det viktig å vurdere hvordan en ønsker å kommunisere med de ansatte. Noen responderer bedre på informasjon fremstilt skriftlig, mens andre foretrekker ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Ledelsen bør bestemme seg for hvilken kommunikasjonsform de mener er passende innenfor organisasjonen.
- 4) **Tilrettelegge for dialog med de som påvirkes av endringen.** Tilrettelegging for to-veis-kommunikasjon slik at ansatte kan komme med spørsmål, innspill eller bekymringer vil kunne etablere en eierskapsfølelse til endringen. Om de ansatte føler seg sett og hørt minsker sannsynligheten for at de motsetter seg endringen.
- 5) **Repetere endringens visjon ofte i tillegg til å måle effektiviteten av kommunikasjonen.** Det er viktig at endringens visjon og ønsket effekt kommer frem gjennom hele endringsprosessen slik at ikke formålet med endringen glemmes. I tillegg vil det å følge opp de ansatte når det kommer til kommunikasjonens effektivitet bidra til å avdekke om en bør finne en annen måte å kommunisere endringen på, eller om den nåværende metoden er tilfredsstillende.

Alle disse stegene vil kunne påvirke hvordan ansatte stiller seg til endringen og ha en innvirkning på endringsprosessen i positiv forstand.

Stegene presentert ovenfor viser til hvordan en utøver effektiv kommunikasjon gjennom en endringsprosess. Det fremkommer at en desentralisert kommunikasjonsstrategi vil kunne bidra til økt forpliktelse og minimere risikoen for motstand under endringsprosessen. I delkapittelet 2.1.1 *Innovasjon og desentralisert ledelse*, ble signifikansen av en desentralisert virksomhet for å tilrettelegge for innovasjon gjennomgått. Samtidig nevnes det at en desentralisert virksomhet stiller høyere krav til ledelsen på et lavere nivå eller hver enkelt medarbeiders dømmekraft. Ifølge Ross (2018) er det ikke nødvendig å omstrukturere en organisasjon for å iverksette en endring, en kan heller tildele ansvar for spesifikke forretningsresultater til enkeltindivider eller mindre team. I et endringsperspektiv eksisterer det altså et markant skille mellom det å veilede og det å styre en endring. De ulike enkeltindividene eller teamene bør ha noe å strekke seg etter innenfor sine ansvarsområder for å kunne ta forretningsmarte valg. Her vil KPI-er fungere som et verktøy, som nevnt i delkapittel 2.1.2 *KPI-er som veiviser*. Mange virksomheter bruker KPI-er som rene rapporteringsverktøy i stedet for verktøy som benyttes i strategisk beslutningstaking. I en endring er det dermed viktig å ikke klamre seg til de utdaterte KPI-perspektivene, da dette kan hindre effektiv endring (Schrage et al., 2022)

2.2.5 Motstand mot endring

Det anslås at om lag 70 prosent av alle endringsinitiativer mislykkes, der hovedårsaken er motstand mot endring. Endring kan føre til ulike følelsesmessige reaksjoner som glede, angst, entusiasme og bekymring (Vakola & Nikolau, 2005). Tidligere har vi nevnt kommunikasjon som en viktig faktor som en leder bør ta i betraktning ved implementering av endring. Det viser seg også at kommunikasjon og ansattes holdninger til endring har en sterk sammenheng (Erwin & Garman, 2010).

Holdninger refererer til en persons samstemte følelser, tanker og disposisjoner for å handle mot en bestemt side av miljøet. Positive holdninger til endringen er vesentlig for at den skal bli en suksess, og motstand mot endring er ofte en kilde til at endringsinitiativer mislykkes. Til tross for at det finnes flere rammeverk og metoder for hvordan en skal lede en endring, er det flere endringsinitiativer som feiler som følge av motstand mot endringen (Vakola & Nikolau, 2005). Dersom de ansatte mottar tilstrekkelig informasjon om endringen, vil det redusere motstand og samtidig øke aksepten rundt endringen. Det er essensielt at informasjonen som gis også samsvarer med ledelsens handlinger. Motsetninger her vil kunne gi de ansatte mulighet og et utgangspunkt for å yte motstand. I tillegg til punktlig kommunikasjon vil tillit mellom ansatte og ledere være en sentral faktor for at ikke motstand mot endring skal oppstå. Det er viktig at de ansatte kan stole på at ledelsen gjør det som er best for virksomheten og dens medlemmer (Erwin & Garman, 2010). Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon, både fra enkeltindivider og fra grupper. Dersom en blir møtt med endringer en ikke er forberedt på, kan sjokk og benektelse være blant fasene en går gjennom. Motstand mot endring har ofte utgangspunkt i at den ansatte ønsker å beholde det som er kjent, og det som oppleves som riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 378-379). Med andre ord vil det i mange endringsprosesser oppstå motstand, fordi det kan oppleves tryggere å beholde det en er kjent med fra før. Noe av det viktigste en kan gjøre for å unngå at det oppstår motstand er god og tydelig kommunikasjon gjennom hele prosessen.

Motstand mot endring oppfattes ofte som negativt. Imidlertid kan motstand mot endring også betraktes som noe positivt, fordi det gjerne vil være gode årsaker til at en motsetter seg en endring (Jacobsen, 2013, s. 141). Motstand arter seg gjerne som kritikk knyttet til behovet for endringen og om endringen vil være det rette for virksomheten. En endring vil medføre usikkerhet, og det er vanskelig å kommunisere behovet for en endring på en objektiv måte. Endringen vil uansett oppfattes ulikt av mottakerne. Derfor vil det være viktig å ta til seg eventuell kritikk og innspill fra de endringen vil påvirke. Motstanden kan skyldes at endringsinitiativet ikke gir mening, eller at den er basert på utilstrekkelig med kunnskap og er dårlig begrunnet. Dersom en forsøker å undertrykke kritiske ytringer mot endringen, kan det skape problemer. Det vil være hensiktsmessig å være åpen for innspill og kritikk, og anerkjenne at det finnes ulike meninger om endringsinitiativet. Dersom det ikke oppstår noen form for motstand mot en endring, kan det være både positivt og negativt. På den positive siden kan det tolkes som at alle er samstemte om at endringen er en god ting. Fra et mer negativt perspektiv kan det oppfattes som at ansatte ikke har noe interesse eller engasjement for virksomhetens tilstand. Når det gjelder motstand mot endring er det vanlig å se for seg at det er to parter - tilhengere og motstandere av endringen. I praksis er ikke en slik forenkling realistisk. Motstand mot endring kan ha mange dimensjoner, og det kan være enighet om at endring er ønsket, men ulikt hva en ønsker at endringen skal innebære (Jacobsen, 2013, s. 141-142). Oppsummert vil motstand mot endring ofte kunne

betraktes som positivt, ettersom kritikk og innspill mot endringen kan bidra til at en endringsleder kan se flere perspektiver av hva endringen kan føre til og om den vil være til det bedre for organisasjonen.

2.2.6 Oppsummering

En leder som står overfor en planlagt endring, har en kompleks oppgave foran seg. Gjennom delkapittelet har vi skrevet om sentrale teorier innen endringsledelse. Spesielt grunnleggende innen endringsledelse er endringsledelsesmodellen «CATS», som viser helt elementært hvordan endringsprosesser ofte foregår. Videre har vi skrevet om John Kotters velkjente 8-stegsmodell for endring, som tar for seg sentrale faktorer som spiller inn under en endring. Kotters modell har blitt kritisert for at den kan være for rigid, og at den er mest tilpasset store og radikale endringsinitiativer. Viktigheten av kommunikasjon av endring har vi funnet sentralt, og vi har derfor viet mye plass i dette delkapittelet til å se på hvordan kommunikasjon av endring bør foregå. Avslutningsvis har vi gått videre til å forklare hvordan de ansattes holdninger kan påvirke en organisatorisk endring, og hvordan negative holdninger kan føre til motstand mot endring. Positive holdninger kan ofte ha en sammenheng med iboende motivasjon, som kan ha en innvirkning på en endringsprosess (Elias, 2009). Motivasjon i forbindelse med endring vil bli videre redegjort for i neste delkapittel.

2.3 Motivasjon i forbindelse med endring

Det å motivere ansatte og ha effektiv kommunikasjon er i høy grad forbundet med effektiv implementering av endring (Gilley et al., 2009). Effektive ledere arbeider med å utvikle sine motivasjons- og kommunikasjonsevner og oversetter disse til eksplisitt atferd for å påvirke endringsinitiativer positivt. Organisasjoner med ledere som ikke klarer å anerkjenne viktigheten av disse ferdighetene, vil ha større sannsynlighet for å mislykkes med endringen. Det å motivere andre krever dyktige ledere som kan organisere og tilrettelegge for et motiverende miljø. Dette innebærer å kommunisere effektivt, adressere spørsmål, skape kreative ideer, samt prioritere nye ideer. Hvordan ansatte blir administrert er en betydelig motiverende faktor. Det hevdes at frihet, fleksibilitet og ressurser er en betydelig motivator, i tillegg til hvor mye tid de ansatte blir gitt til å løse arbeidsoppgaver av ledelsen. Det er viktig å tilnærme seg endring fra et personsentrert perspektiv. Ledere som tar hensyn til aspekter rundt motivasjon og kommunikasjon har større sannsynlighet for å lykkes med å implementere en endring (Gilley et al., 2009).

Det finnes flere sentrale teorier innen motivasjon. I dette kapittelet vil vi gjøre rede for teoriene vi mener er mest sentrale for problemstillingen vi undersøker. Vi skal først redegjøre for Maslows behovspyramide, og videre Hackham og Oldhams motivasjonsmodell. Maslows behovspyramide peker på hva som er menneskers grunnleggende behov, og vi vil undersøke hvordan slike behov kan knyttes opp mot arbeidet. Hackham og Oldhams motivasjonsmodell utforsker hvordan arbeid bør utformes dersom de skal legge til rette for at mennesker kan anvende sine ferdigheter. Vi ønsker å vektlegge motivasjonsfaktorene til Hackham og Oldham fordi det i en endringsprosess vil være relevant å ha kjennskap til hva som motiverer de ansatte.

2.3.1 Maslows behovspyramide, indre og ytre motivasjon

Det å få tilfredsstilt ulike behov en har, er viktig for motivasjon. Abraham Maslow skilte mellom behov som bygger på mangel, og behov som bygger på vekst. Maslow fremstilte sin teori om hvordan behov er hierarkisk oppbygd i det som kalles Maslows behovspyramide (Diseth, 2023, s. 271). Maslows behovspyramide er mye brukt i

organisasjonsteori for å undersøke hvordan mennesker vil få deres behov dekket, og hvordan en motiveres til å tilfredsstille behovet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232). Maslows behovspyramide består av fem steg. De fem stegene i pyramiden er fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og selvrealisering (Manger, 2012, s. 20-21).



Figur 3 – Maslows behovspyramide (Basert på Skaalvik & Skaalvik, 2013, s. 141)

I en organisasjon er det sentralt å undersøke Maslows behovspyramide sett i sammenheng med organisasjonsmessige faktorer som motiverer og hvilke behov dette tilfredsstiller. Nederst i pyramiden finner en fysiologiske behov. Det er lønn og arbeidstidsbestemmelser som her er organisasjonsmessige faktorer som motiverer. Neste steg på pyramiden er sikkerhetsbehov. Her er arbeidsforhold sentralt for motivasjonen. Behov som tilfredstilles vil være fast ansettelse og en sikker arbeidsplass. Sosiale behov er neste steg på behovspyramiden. Arbeidsgrupper og medarbeiderorientert ledelse er her med på å skape tilhørighet, noe som kan dekke det sosiale behovet. Det neste steget er knyttet til behov for anerkjennelse. Dette kan oppnås ved å få tilbakemelding på arbeid. Tittel og posisjon i organisasjonen er blant faktorer som kan motivere der status og prestasjon er behov som dekkes. Øverst på Maslows behovspyramide er behovet for selvrealisering. Selvrealisering vil si personlig utvikling, avansement og gleden av å prestere. Utfordrende oppgaver og mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre er faktorer som kan være med på å gjøre at de ansatte oppnår følelsen av selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 251-253). I kapittel 5 *Diskusjon*, har vi valgt å drøfte behov for selvrealisering videre da fokus på KPI-er kan være med å bidra til at en oppnår nevnte aspekter

Maslows behovspyramide har blitt kritisert for å være upresist formulert, slik at det er vanskelig å forstå hva de ulike behovskategoriene innebærer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 232). Behovspyramiden er ikke konstruert til å forklare det enkelte menneskets motivasjon. Det mest sentrale er at den tydelig påpeker behovet mennesker har for vekst og utvikling (Andersen, 2009, s. 148-149). Den illustrer hvordan behov endrer seg

fra ytre motivasjon på de lavere nivåene til indre motivasjon på de høyere nivåene i behovshierarkiet. Enkelte kan i størst grad påvirkes av ytre motivasjonsfaktorer, som lønn, høyere status, høyere stilling eller bonuser. Andre vil i større grad motiveres av indre motivasjonsfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 233-234). Indre motivasjonsfaktorer er knyttet til en følelse av å bli motivert av utfordringer en står overfor. En opplever at arbeidet fungerer som en belønning i seg selv, og gir glede. Ettersom indre motivasjon bygger på en opplevelse av autonomi, kan ytre motivasjon virke hemmende på førstnevnte dersom målet om belønning blir styrende for arbeidet. Ved ytre motivasjon er det ikke selve aktiviteten som bedrives som skaper motivasjon, men heller det resultatet aktiviteten fører til (Diseth, 2023, s. 21). Videre er det essensielt å avklare hva den enkelte ønsker som belønning, ettersom en ikke kan forvente at ansatte yter ekstra for noe de ikke er interessert i (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 231).

Det er viktig at ledelsen legger til rette for individers indre motivasjon. Derfor er en leders evne til å dyrke et arbeidsmiljø som øker medarbeidernes motivasjon avgjørende (Gilley et al., 2009). Dersom en er indre motivert til å utføre en oppgave, vil en i større grad oppsøke nye erfaringer og sette mål for seg selv som er relevante for oppgaven en skal utføre. Evnen til å sette nye mål og ta med seg slike erfaringer, kan føre til at den ansatte opplever en indre tilfredshet. Basert på dette antas det at dersom en ansatt har en slik iboende motivasjon, vil den ha positive holdninger til en organisatorisk endring som har mulighet til å gi rom for nye erfaringer og målsettinger, forutsatt at endringen er til det bedre (Elias, 2009).

2.3.2 Hackham og Oldhams jobbkarakteristikamodell

Nyere forskning viser at de sterkeste motivasjonsfaktorene i dagens samfunn i mindre grad er tilknyttet ytre motivasjonsfaktorer. I dag verdsettes ofte arbeidets utforming fremfor aspekter som lønn og karriere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246). Det vil derfor være viktig å undersøke hvordan en kan sørge for at ansatte er fornøyde med arbeidsoppgaver, for å sikre deres motivasjon. Hackham og Oldham presenterte «The complete job characteristics model», en modell som skiller mellom indre motivasjon, egenskaper ved arbeidet og menneskers ulike motivasjonsgrunnlag. Hackham og Oldham påstår at disse tre faktorene må integreres og tilpasses hverandre for å skape motiverte ansatte (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 109). Med andre ord er indre motivasjon, egenskaper ved arbeidet og menneskers ulike motivasjonsgrunnlag viktig for arbeidsgivere å ta hensyn til når en utformer en arbeidsplass. Hackham og Oldhams motivasjonsmodell illustrerer hvordan arbeid bør utformes dersom de skal legge til rette for at mennesker kan anvende sine ferdigheter. De trekker frem tre psykologiske tilstander som må være til stede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246). De psykologiske tilstandene er: 1) Følelsen av å ha meningsfulle oppgaver, 2) Følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet, og 3) Kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller ikke.

Dersom disse tre faktorene er tilfredsstillende kan det føre til høy motivasjon, trivsel, og arbeid av god kvalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246). I tillegg hevdes det at disse tilstandene bør være integrert i hverandre, for å sikre motiverte ansatte. På denne måten kan ansatte oppnå høyere grad av fornøyelse, produktivitet og utvikling (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 109). Med andre ord kan vi se at det er sentralt å ta hensyn til de tre psykologiske tilstandene nevnt ovenfor, for at de ansatte skal være motivert.

2.3.3 Visuell fremstilling av KPI-er for motivasjon

Basert på Hackham og Oldhams jobbkarakteristikamodell ser en at motivasjon i stor grad er et spørsmål om hvordan arbeidsoppgaver blir utformet, og hvilke muligheter de ansatte har til å se resultatene de skaper, samt evaluere dem (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246). Ansatte kan i større grad bli motivert hvis de er i stand til å se hvordan deres bidrag påvirker KPI-ene. Ved å bruke KPI-er på alle nivåer i virksomheten vil de ansatte tilstrebe å nå de samme strategiske målene. For å utnytte verdien KPI-er kan ha, må KPI-ene kommuniseres til de ansatte. Å benytte seg av elektroniske «dashboards» er en effektiv tilnærming til kommunikasjon av KPI-er (Meland, 2009). Det er svært viktig at informasjonen de ansatte trenger er tilgjengelig, men det at informasjon er tilgjengelig, betyr ikke at den virkelig er til stede. Det kan få negative konsekvenser dersom informasjon er vanskelig å finne, utdatert eller ufullstendig. Liff og Posey (2005) hevder at informasjon som ikke er synlig, vil kunne regnes som ikke-eksisterende. Et viktig poeng er at de visuelle elementene på en arbeidsplass har en stor innvirkning på gjennomføring, moral og produktivitet. En visuelt dynamisk arbeidsplass gir energi til ansatte, bygger stolthet og eierskap, og formidler styrken og verdien til organisasjonen (Liff & Posey, 2005). I organisasjoner hvor hvert team og det enkelte individ har satt egne målinger og målsettinger kan motivasjonen øke ved hjelp av et prestasjonsmålingssystem. Det faktum at målene er synlige, og at de ansatte har kjennskap til hva målene er på teamnivå, virker å ha en positiv effekt på arbeidsmotivasjonen (Ukko et al., 2008).

Elektronisk prestasjonsmonitorering (EPM) referer til bruken av elektroniske verktøy til å samle inn data og lagre, analysere og rapportere individets eller gruppens prestasjoner (Jeske & Santuzzi, 2015). Å benytte seg av slike målingssystemer kan medføre negative konsekvenser. Dersom en føler seg overvåket kan det fremkalle en følelse av frykt for å evalueres på grunnlag av prestasjoner på en enkelt oppgave (Tomczak et al., 2018). Med andre ord kan visuelle fremstillinger av KPI-er virke motiverende, samtidig som en må være påpasselig med at en følelse av overvåking av prestasjoner kan få negative konsekvenser.

2.3.4 Oppsummering

Motivasjon er et aspekt som er sentralt å ta hensyn til ved implementering av en endring. Dersom de ansatte er motivert for endringen, vil det være større sannsynlighet for at endringen blir en suksess. Vi har derfor tatt for oss sentrale teorier innen motivasjon, for å se hva som bør tas hensyn til for å sørge for motiverte ansatte gjennom en endringsprosess. Videre har vi undersøkt om visualisering av KPI-ene vil kunne føre til økt motivasjon, og ha en påvirkning på hvorvidt en vil være motivert til å bruke KPI-ene i arbeidshverdagen. I tillegg til motivasjon i forbindelse med endring, vil organisasjonskultur være en faktor som påvirker aksept og engasjement for endringen. Vi vil i neste delkapittel redegjøre for hvorfor det kan være avgjørende å besitte kunnskap om organisasjonskultur når en skal lede en endring.

2.4 Organisasjonskultur i lys av en endring

2.4.1 Betydningen av organisasjonskultur i en endring og KPI-er

Som nevnt kan vellykket endringsledelse kun finne sted dersom en rekke elementer tas i betraktning. En organisasjons evne til å oppmuntre til endring og ansattes mottakelighet for endring anses som kritiske faktorer for endringssuksess (Strategic Direction, 2021). En organisasjon består av mennesker som jobber mot et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Håndtering av det menneskelige aspektet av en organisasjon kan

oppleves som en enorm utfordring i utføring av endringsprosesser. Det begrunnes med at det blant annet involverer ansattes verdier, preferanser og holdninger til en viss aktivitet. Holdninger kan være ekstremt vanskelig å endre da disse ofte ligger dypt forankret hos ansatte. Mennesker liker å holde seg innenfor sin komfortsone, og kan inneha manglende evne til å bryte tradisjon (Rashid et al., 2004). En gruppe mennesker innenfor samme organisasjon vil danne en organisasjonskultur (Jung et al., 2016). Organisasjonskultur betraktes som en faktor som vil kunne ha en innvirkning på endringsprosjekter og bør derfor tas til vurdering når slike prosjekter planlegges (Hussey & Velasquez, 2019, s. 104). For å definere hva organisasjonskultur er vil vi sitere Edgar Scheins oppfatning ettersom han hyppig refereres til i organisasjonslitteraturen. Organisasjonskultur defineres av Schein som:

«..et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124)

Dermed beskrives organisasjonskultur som en rekke delte verdier, antakelser og praksiser som former og veileder medlemmenes atferd i organisasjonen. Ansattes holdninger inngår også i organisasjonskulturen (Rashid et al., 2004). Scheins definisjon av organisasjonskultur benyttes regelmessig grunnet dens formulering der flere essensielle aspekter trekkes inn. Blant annet påpeker definisjonen at kultur i stor grad er basert på læring, men også at kulturen opprettholdes kun så lenge den oppfattes som riktig hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124). Med tiden vil organisasjoner naturlig utvikle subkulturer i tillegg til den overordnede kulturen (Jung et al., 2016). En subkultur kan defineres som en gruppe mennesker innenfor en organisasjon med et liknende sett oppfattelser, atferdsmønstre og verdier. Subkulturer kan skille seg merkbart fra den generelle organisasjonskulturen enten ved å forsterke forståelsen og praksisen som allerede eksisterer, eller ved å avvike fra den. En rekke studier tar opp subkulturers nære forhold til organisatorisk læring, i tillegg til at disharmoni mellom en organisasjons subkulturer vil kunne skade effektivitet og ytelse (Jung et al., 2016). Dersom endringer i en organisasjon fører til en endring av kulturen som ikke aksepteres av de ansatte, kan det føre til motstand. For å få igjennom en endring som leder er det dermed nødvendig å inneha kunnskap om organisasjonskulturen og identifisere hvilke ansatte som vil påvirkes som følge av endringen (Hussey & Velasquez, 2019, s. 106).

Det kan være vanskelig som leder å opparbeide seg nødvendig kunnskap om organisasjonskulturen i forkant av en endring. Mye av utfordringene knyttet til å forstå seg på kulturen eksisterer på grunnlag av de kulturelle kreftene som befinner seg utenfor vår bevissthet, og dermed ikke kan studeres direkte (Schein, 2010, s. 7). Grunnleggende antakelser er et eksempel på slike kulturelle krefter, fordi de befinner seg inne i hodet til de ansatte. Ofte er ikke de ansatte selv klar over antakelsene de besitter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 127).

2.4.2 Kulturelle typer

For å bedre forstå en organisasjonskultur, er det sentralt å tilegne seg kunnskap om organisasjonens kulturelle type. Kulturelle typer viser til kjennetegn ved en organisasjonskultur og kan typisk beskrives etter form for ledelsesstil, verdier, mål og organisasjonsstruktur (Vodonick, 2018). Kulturtypene klassifiseres etter to sentrale

dimensjoner. Den første dimensjonen går ut på hvorvidt organisasjonen legger større vekt på verdier som fleksibilitet og graden av skjønn, eller om den vektlegger stabilitet og kontroll. Den andre dimensjonen tar utgangspunkt i om organisasjonen anerkjenner verdier som internt fokus, det å danne fellesskap og samarbeid, eller om eksternt fokus og fokus på konkurranse anerkjennes i høyere grad. Ved å kombinere de to dimensjonene kan en identifisere fire idealtypiske kulturtyper (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 133). Figuren nedenfor illustrerer de fire kulturtypene, samt en beskrivelse av dem. De ulike typene er kalt klan, ad-hoc-krati, hierarki og marked.

Skjønn og fleksibilitet		
Integrasjon og kontroll	Klan Ledere sett på som tilrettelegger. Konsensus om teamarbeid og felles verdier vektlegges. Verdiene er engasjement, kommunikasjon og utvikling.	Ad-hoc-krati Energisk og kreativt arbeidsmiljø. Ledere sett på som innovatører og risikotakere. Verdiene er innovative resultater, endring og smidighet.
	Hierarki Formalisert og strukturert arbeidsmiljø. Ledere sett på som organisator og koordinator. Verdier er effektivitet, aktualitet, konsistens og homogenitet.	Marked Resultatbasert organisasjon med fokus på å fullføre oppgaver. Ledere sett på som pådrivere. Verdier er konkurranseorientert, oppnå markedandeler og lønnsomhet.
Stabilitet og kontroll		

Figur 4 – Kulturtyper (Basert på Vodonick, 2018, s. 265)

Organisasjoner med en kultur som vektlegger fleksibilitet, samhold og tillit uttrykker lavere motstand mot endring (Vodonick, 2018). Figuren ovenfor tydeliggjør at den kulturtypen med størst grad av fleksibilitet og et primært eksternt fokus er et ad-hoc-krati. Dermed bør organisasjoner som står overfor en endring tilstrebe å oppfylle kjennetegnene innenfor denne kulturtypen. I et ad-hoc-krati er makten mer flytende mellom individ og team, og strukturen er ofte relativt flat. Vodonick (2018) argumenterer for at en organisasjon med ad-hoc-krati-kultur ikke vil opptre statisk, men stadig skape nye strukturer for å dra nytte av dynamiske omgivelser. Ansatte innenfor denne kulturen vil selv utvikle en større åpenhet for endring.

Gjennom de siste årene har ny teknologi ført til vesentlige endringer for enkeltindivider, men også for organisasjoner. Uttrykket «digital kultur» har blitt et utbredt begrep som anses som en form for kulturell type. Begrepet omfavner en organisasjons holdninger og adferdsmønstre når det kommer til å ta i bruk ny teknologi og maksimere teknologiens potensiale, der målet er å forbedre forretningsytelse (Busco et al., 2023). Det eksisterer i dag en kollektiv oppfatning av at digitale teknologier kan brukes i næringslivet for å oppnå konkurransefordeler (Martínez-Caro et al., 2020). Organisasjonskultur er en foreslått faktor når det kommer til effektiviteten rundt implementering av ny digital teknologi i en organisasjon. Det hevdes at en organisasjon med mer fleksibel organisasjonskultur i høyere grad oppnår suksess av å ta i bruk ny teknologi enn en organisasjon som ikke innehar denne egenskapen. Selv om en implementerer ny digital teknologi, er det ikke en selvfølge at det vil medføre konkurransefordeler. Mange virksomheter mislykkes med implementering av ny teknologi grunnet deres ensidige

fokus på teknologien. Som implisert tidligere vil virksomheter som kun investerer i den digitale teknologien uten å tilpasse den til organisasjonskulturens egenskaper sannsynligvis ikke oppnå ønsket effekt (Martínez-Caro et al., 2020).

2.4.3 Kultur og KPI-er

Forskning som tar for seg koblingen mellom organisasjonskultur og KPI-er viser til at begge elementene vil ha en gjensidig påvirkning på hverandre. Ved implementering av KPI-er, vil som regel praksisen rundt arbeidet med dem bli formet av de ansattes verdier og persepsjon (Zakaria, 2015). I delkapittel 2.2 *Behov for endringsledelse*, omtales motstand mot endringer som en risiko i forbindelse med endringsprosesser, der kommunikasjonen fra ledelsen ikke er tilstrekkelig. I tilfeller der KPI-er ikke begrunnes eller forklares av ledelsen er det dermed naturlig at det oppstår en kultur for motstand mot KPI-er i arbeidspraksisen. Engasjementet fra alle ansatte som berøres av endringen kan føre til en økt forståelse og «goodwill» (Parmenter, 2015, s. 91).

2.4.4 Oppsummering

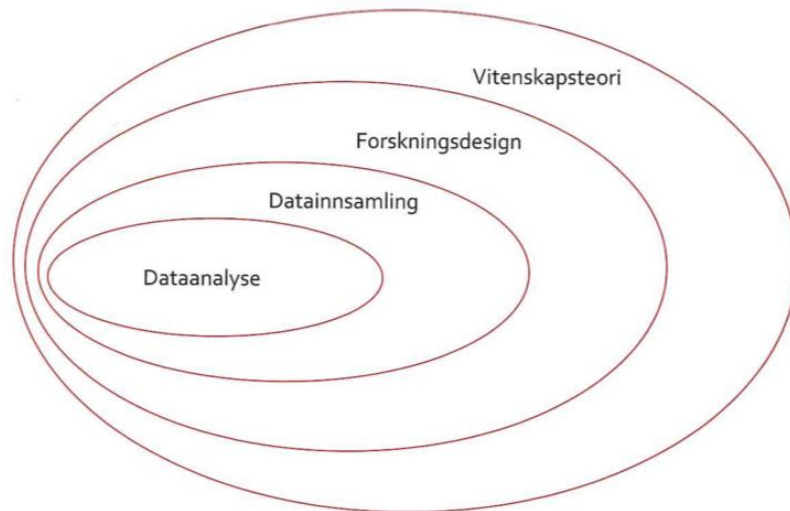
Delkapittelet tar for seg organisasjonskultur og dens innvirkning på endringsledelse. Suksessfull endringsledelse krever at en tar hensyn til faktorer som blant annet holdninger og endringens påvirkning på de ansatte. Organisasjonskultur dannes av delte verdier, antakelser og praksiser som former og veileder ansattes atferd. Ledere må forstå organisasjonskulturen og identifisere hvilke ansatte som vil bli påvirket av endringen for å implementere endringen effektivt. Det kan imidlertid være utfordrende å forstå seg på organisasjonskultur, da mange kulturelle krefter eksisterer utenfor vår bevissthet og ikke kan studeres direkte. Gjennom de siste årene har digital kultur blitt et mer utbredt begrep. Tanken er at en organisasjon og dens kultur bør utvise åpenhet til å ta i bruk nye digitale verktøy, da de kan benyttes i oppnåelse av konkurransefordeler. Ved implementering av KPI-er vil kultur og KPI-er påvirkes gjensidig av hverandre. Hvordan de ansatte benytter seg av KPI-ene i sitt arbeid påvirkes i stor grad av deres persepsjon og verdier.

2.5 Oppsummering av teorikapittelet

I dette kapittelet har vi redegjort for sentrale teorier knyttet til innovasjon, KPI-er, endringsledelse, motivasjon og organisasjonskultur. Ved hjelp av presentert teori vil vi senere i oppgaven drøfte dette opp mot vår empiri i diskusjonen. Vi har redegjort for hva innovasjon er, noe som er avdelingens visjon med endringsprosessen. Videre har vi forklart at en virksomhet bør desentraliseres for å legge til rette for innovasjon. I tillegg vil det å øke fokus på KPI-er i arbeidshverdagen kunne fungere som en resultatindikator og veiviser, som videre vil kunne tilrettelegge for innovasjon. KPI-er er beregninger som måler hvor godt en virksomhet eller et individ utfører en operasjonell, taktisk eller strategisk aktivitet som er avgjørende for virksomhetens nåværende og fremtidige suksess. For at virksomheten skal lykkes med å bryte ned KPI-er til teamene, skape økt eierskap til dem, og i større grad vektlegge KPI-fokus i arbeidshverdagen, kreves god endringsledelse. Vi har redegjort for sentrale teorier innen endringsledelse, der Kurt Lewins «CATS» og John Kotters 8-stegsmodell for endring er relevante. I tillegg drøftet vi hvordan tid og kommunikasjon er essensielt i en endringsprosess. Deretter undersøkte vi hvordan motstand mot en endring kan oppstå og betydningen av det. For å ytterligere utforske endringsledelse, ønsket vi å gå mer i dybden på hvordan motivasjon og organisasjonskultur er aktuelt for dette fenomenet. Blant annet undersøkte vi hva som kreves for å motivere ansatte i en endringsprosess, og hvilken betydning organisasjonskultur har for et endringsinitiativ.

3 Metode

Metodekapittelet tar for seg hvordan vi har gått frem med forskningsprosjektet, og hvilke hensyn vi har tatt underveis. Vi vil presentere hvilke valg vi har gjort knyttet til metode, og drøfte bakgrunnen for dem. Metodekapittelet er delt opp i seks deler: vitenskapsteori, forskningsdesign, forskningsprosess, analyse av data, metodekvalitet og etiske overveielser. Oppbyggingen av metodekapittelet er inspirert av forskningsløken, som illustrerer ulike nivåer for valg av forskningsmetode (Busch, 2021, s. 49). Forskningsløken bidro til å gi oss forståelse for hvordan ulike metodevalg henger sammen, som er årsaken til at vi ønsker å bygge opp kapittelet slik vi gjør.



Figur 5 – Forskningsløken (Busch, 2021, s. 49)

3.1 Vitenskapsteori

Vi vil nå redegjøre for hvilke tilnæringer vi har gjort når det kommer til vitenskapsteoretisk utgangspunkt. To relevante tilnæringer knyttet til vitenskapsteoretisk utgangspunkt er positivisme og hermeneutikk. Positivismen baserer seg på ideen om at vitenskapelige metoder kan avdekke en objektiv virkelighet, mens hermeneutikk hevder det motsatte. Altså har hermeneutikk en fortolkningsbasert tilnærming der en hevder at det ikke eksisterer noen objektiv virkelighet, kun subjektive meninger om virkeligheten (Busch, 2021, s. 51).

En hermeneutisk tilnærming er det vi ser på som mest hensiktsmessig når det kommer til vår oppgave. Grunnen til at denne tilnærmingen ses på som egnet er de komplekse temaene oppgaven vår tar for seg. Endringsledelse, motivasjon og kultur er alle fenomener som kan oppfattes forskjellig av hvert enkelt individ. I vår forskning vil det ikke eksistere noe fasitsvar, men heller fortolkninger som er basert på informantenes opplevelser og holdninger. I tillegg vil vi diskutere problemstillingen vår basert på kvalitative intervju og teori, noe som kan betraktes som individers subjektive oppfatning av virkeligheten.

Forholdet mellom empiri og teori kan beskrives med induktiv eller deduktiv forskningsmetode (Busch, 2021, s. 51). Induktiv metode går ut på at forskeren forholder seg til empirien uten noen forventninger om hvordan verden ser ut. Forskeren utarbeider egne teorier og hypoteser basert på empirien, og tar ikke hensyn til tidligere utarbeidet teori. Slik kan en si at forskeren går fra empiri til teori. Ved deduktiv metode vil

forskeren ta utgangspunkt i eksisterende teori utarbeidet ved tidligere forskning, til motsetning fra induktiv metode. Ut fra tidligere teori vil forskeren komme opp med egne hypoteser. Formålet med empirien er å kunne styrke eller svekke hypotesene som er fremsatt. Forskeren går dermed fra teori til empiri. En mer pragmatisk tilnærming kalles abduktiv metode. Ved abduktiv metode vil forskeren hele veien bevege seg mellom teori og empiri. Slik vil det teoretiske utgangspunktet endre seg etter hvert som empirien samles, og innsamlingen av empiri vil endre seg etter nye teorier som utvikles. Det kan være utfordrende å ta i bruk en ren deduktiv eller induktiv metode (Busch, 2021, s. 51).

Vi ønsker i vår oppgave å basere undersøkelsene vi utfører på teori. Samtidig vil vi benytte empirien vi samler inn til å bli klokere på hvordan endringsledelse muligens kan benyttes i casebedriften. Dermed vil en abduktiv metode være mest hensiktsmessig for oss å benytte, ettersom den vil kombinere fokuset deduktiv metode har på teori til empiri.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign innebærer å lage en plan eller utarbeide en skisse for hvordan undersøkelsen skal foregå (Thagaard, 2009, s. 48). Under valg av forskningsdesign må det tas stilling til en rekke spørsmål knyttet til hvilke metoder en velger å benytte seg av (Busch, 2021, s. 52). Det finnes mange valgmuligheter knyttet til forskningsdesign, og vi velger å dele opp dette i fire hovedspørsmål som vi skal ta stilling til: intensivt eller ekstensivt design, kvalitativ eller kvantitativ metode, og spørsmål om tidsperiode og valg av hoveddesign. Spørsmålene har til en viss grad en sammenheng, men vi ønsker å skille det fra hverandre for å gjøre det mest mulig oversiktlig. Valg av forskningsdesign innebærer at en tar stilling til hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle informanter, hvor undersøkelsen skal gjennomføres og hvordan den skal utføres (Thagaard, 2009, s. 48).

3.2.1 Intensivt og ekstensivt design

I et forskningsprosjekt må det foretas et valg mellom intensivt og ekstensivt design (Busch, 2021, s. 51). Det viktigste en bør basere dette valget på er problemstillingen. Et ekstensivt design innebærer at en samler inn data fra mange kilder, og det benyttes gjerne spørreundersøkelser i et slikt design. Ved intensivt design innhenter en data fra færre kilder, men går mer i dybden. Det blir gjerne brukt intervju ved intensivt design. Dersom en har en kompleks problemstilling, som undersøker flere ulike variabler, vil intensivt design være mest relevant. Dersom problemstillingen derimot er mer avgrenset, er det i større grad mulig å benytte ekstensivt design. Valg av intensivt eller ekstensivt design vil kunne ha en sammenheng med vitenskapsteori og forhold mellom empiri og teori. Et hermeneutisk vitenskapssyn og induktiv metode vil peke på intensivt design. Et positivistisk vitenskapssyn og induktiv metode vil peke mot ekstensivt design. Samtidig er det viktig å påpeke at disse sammenhengene ikke er absolutte (Busch, 2021, s. 52-53).

Vi har en kompleks problemstilling, og ønsker å undersøke flere av virksomhetens forhold. Vi mener at vi vil undersøke vår problemstilling grundig ved å benytte intensivt design. Ved å benytte intensivt design kan vi få mer innblikk i hvordan de ansatte i avdelingen tenker og forholder seg til KPI-er. Vi mener et ekstensivt design ikke ville gitt den nødvendige innsikten til å besvare vår problemstilling på en god måte. En mulig svakhet ved at vi velger intensivt design er at vi ikke får et like stort utvalg av informanter.

3.2.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Ved gjennomføring av et forskningsprosjekt må en velge hvilken forskningsmetode en ønsker å benytte seg av for innsamling av data (Busch, 2021, s. 53). En skiller mellom en kvalitativ tilnærming og en kvantitativ tilnærming til forskningsmetode. Det finnes ulike styrker og svakheter ved tilnærmingene som er viktig å ta hensyn til under valg av forskningsmetode (Dalland, 2017, s. 52-53).

En kvantitativ metode innebærer at en samler inn store mengder data, for å innhente informasjon om et valgt tema. For å danne seg en teori må en se på de analyserte dataene i lys av empirisk data om forskningstemaet og egne forskningsspørsmål. En må også vurdere alternativ tolkning av dataene og sammenligne resultatene fra det en har funnet fra tidligere studier. Det er viktig å registrere og verifisere all data nøye. En bør samle all data i samme format slik at den er lesbar og mulig å analysere. Slik kan kvantitative data bidra til å etablere sammenhenger mellom gitte variabler og utfall (Choy, 2014).

Kvalitativ forskningsmetode kan beskrives som mer utforskende, og har gjerne en mer induktiv tilnærming til analysen (Choy, 2014). Den kvalitative metoden retter seg mot hvordan vi kan forstå og begrepsfeste virkeligheten, og har sin forankring i et hermeneutisk vitenskapssyn (Brottveit, 2018, s. 62). En kvalitativ forsker vil også designe en studie, samle inn data, analysere data og tolke data på samme måte som en kvantitativ forsker gjør (Choy, 2014). De største forskjellene er at en ved bruk av kvalitativ metode i større grad ønsker å forstå hva og hvorfor informanten mener og tenker det den gjør. Funnene er gjerne basert på rike skildringer, og en har som mål å forstå oppfatningen til individet (Krumsvik, 2014, s. 15). Forskningsintervju er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning (Krumsvik, 2014, s. 116). Vi skal i vår oppgave benytte kvalitativ metode. Årsaken er at vi ved kvalitativ metode kan undersøke forholdet i avdelingen på en utforskende måte, noe vi mener vil være nyttig når vi skal undersøke vår problemstilling. Vi vil presisere at det i samsvar med vårt valg av hermeneutisk tilnærming ikke vil eksistere noe fasitsvar på vår problemstilling.

3.2.3 Tidsperiode

Ved valg av forskningsdesign er det sentralt å ta stilling til om data skal samles inn på ett eller flere tidspunkt (Busch, 2021, s. 53). For å få mulighet til å analysere komplekse utviklingstrekk, vil det være optimalt å samle inn data på flere tidspunkt. Dette gir mulighet til å studere årsak-virkning-forhold. Det å samle inn data på flere tidspunkt innebærer gjerne at en intervjuer samme respondent flere ganger. Alternativet til å samle inn data på flere tidspunkter kalles tverrsnittsundersøkelse, og her vil en kun samle inn data på ett tidspunkt, altså vil hver respondent kun intervjues én gang (Busch, 2021, s. 53-54).

I vårt tilfelle, hvor vi vil studere endringsledelse, ville det vært optimalt for oss å samle inn data flere ganger for å kunne analysere utviklingen. Samtidig vil det ikke være realistisk å få til dette, basert på tidsrammen til prosjektet. Dermed er det tverrsnittsundersøkelse som er relevant for oss å gjennomføre. Det at vi intervjuer hver informant én gang kan være en svakhet ved at vi ikke får bredere innsikt i deres opplevelser på ulike tidspunkt. Det er viktig at vi er klar over slike svakheter en tverrsnittsundersøkelse kan medføre i vårt forskningsprosjekt, og tar hensyn til dem når undersøkelsene utføres (Busch, 2021, s. 54).

3.2.4 Valg av hoveddesign

Det finnes flere forskjellige hoveddesign som representerer bestemte koblinger av vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer (Busch, 2021, s. 54). De ulike typene hoveddesign Busch nevner er eksperimenter, kvasieksemperimenter, evalueringsforskning, etnografiske studier, fenomenologiske studier, casestudier og aksjonsforskning (Busch, 2021, s. 54). I vår oppgave måtte vi tidlig ta stilling til hva slags type hoveddesign som passer for vår problemstilling og våre undersøkelser. Det var umiddelbart to hoveddesign vi anså som mest aktuelle i henhold til vår oppgave. Det var fenomenologiske studier og casestudier.

Fenomenologiske studier har gjerne et fortolkningsbasert vitenskapelig ståsted, og kan ha både abduktiv og induktiv innretning (Busch, 2021, s. 55). Slik ser en at fenomenologiske studier kan passe inn som vårt hoveddesign, ettersom vi benytter oss av en abduktiv innretning. Samtidig har fenomenologiske studier som utgangspunkt at individene utvikler sine kunnskaper i interaksjon med omgivelsene. Individene opplever ulike fenomener, og tillegger dem mening, både gjennom interaksjon med andre og gjennom egne refleksjoner.

Slik Busch (2021, s. 55) beskriver det, er vanligvis formålet med fenomenologiske studier å avdekke synspunkter som allerede er dannet, om de fenomenene som skal studeres. Vår oppgave skiller seg litt fra dette. Vi har til hensikt å fokusere mer på det teoretiske grunnlaget, kartlegge nåværende situasjon og undersøke hvordan en endring kan innføres i casevirksomhetens avdeling, i stedet for å utelukkende undersøke allerede eksisterende meninger.

Casestudier beskrives av Busch som studier hvor fenomenet som skal studeres, er sterkt knyttet til konteksten (Busch, 2021, s. 55). Det vil si at det er vanskelig å forstå fenomenet uten å kjenne til situasjonen fenomenet oppstår i. Videre hevder Busch (2021, s. 56) at casestudier er relevant for alle som skal studere et fenomen i en organisasjon. I en casestudie skal undersøkelsene være målrettet, og bygge på et teoretisk utgangspunkt. Vi mener at vår oppgave passer fint innenfor beskrivelsen av hva en casestudie er. Vi ønsker å studere et fenomen i en avdeling i vår casevirksomhet, og vi vil bygge på et teoretisk utgangspunkt for å forstå situasjonen. Det viktigste kriteriet for at noe skal være en casestudie, er at fenomenet må forstås innenfor konteksten (Busch, 2021, s. 56). Vi mener at dette er grunnlaget for vår oppgave, og derfor er vårt valgte hoveddesign casestudie.

3.3 Forskningsprosess

Følgende delkapittel vil gi innblikk i vår utvalgsstrategi, datainnsamlingsmetode og prosessen rundt analyse av innsamlet data. Vi vil forklare hvordan vi valgte passende informanter i henhold til problemstillingen og gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene. Videre vil også fremgangsmåten for analysen bli redegjort.

3.3.1 Utvalgsstrategi

I det valget vårt for innsamling av data falt på kvalitativ metode sto vi overfor ulike valgmuligheter. Valgmulighetene innenfor kvalitativ metode er blant annet observasjon, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer og innsamling av dokumentdata (Busch, 2021, s. 56). Valget falt på individuelle intervjuer. Begrunnelsen for valget er at vi ønsket mer detaljert informasjon fra et gjennomtenkt utvalg av informanter. Ved å stille gjennomtenkte spørsmål, med mulighet for oppfølgingsspørsmål, var målet med individuelt intervju å skape et beskrivende bilde av avdelingen.

Innenfor kvalitativ forskning eksisterer det mange ulike meninger rundt hvor mange informanter som bør inkluderes i forskningsprosessen. Den gjennomgående oppfatningen er imidlertid at forskeren selv må velge antall informanter basert på balansen mellom representativitet og kvalitet i svarene som blir gitt (Saunders & Townsend, 2016).

Et kvalitativt intervju går i dybden, og det absolutt mulig å innhente mye informasjon ved å gjennomføre to til tre gode intervjuer (Dalland, 2017, s. 76). Vårt utvalg av informanter bestod av fire ansatte i virksomheten, noe vi i begynnelsen så på som hensiktsmessig i forhold til vårt ønskede formål. Etter hvert så vi at det var fordelaktig å innhente informasjon fra enda en informant. Grunnen til at vi inkluderte en til informant i forskningen var behovet for mer informasjon og et bredere spekter av informanter for å øke vår innsikt i avdelingen.

Vi kom i kontakt med alle informantene ved hjelp av vår oppgavestiller, foruten om den siste informanten som ble kontaktet ved hjelp av snøballmetoden. Det vil si at en av informantene henviste oss direkte videre til en ny informant hen mente at satt inne med relevant informasjon om vår problemstilling (Andrews & Vassenden, 2007). Alle intervjuede informanter har tilknytning til avdelingen vi undersøker i oppgaven. De besitter også ulike roller og behandler varierende oppgaver i løpet av arbeidshverdagen. Vi så det som nødvendig å inkludere informanter med forskjellige roller grunnet vårt ønske om å avdekke så mye som mulig av de ansattes tanker og holdninger rundt tematikken for oppgaven. I tillegg vil variasjon i informanter styrke pålitelighet og gyldighet i forskningen, noe som vil drøftes senere i kapittelet. Tabellen under illustrerer en oversikt over de ulike rollene informantene har i avdelingen.

Informanter	Rolle i virksomheten
Informant 1	Leder for teamet som er ansvarlig for endringen
Informant 2	En del av teamet som er ansvarlig for endringen og teamleder i avdelingen
Informant 3	Teamleder i avdelingen
Informant 4	Utvikler i avdelingen
Informant 5	UX-designer i avdelingen

Tabell 1 – Informanter

Vi vil påstå at utvalgsstrategien vår var vellykket. Transkriberingsprosessen tok mye tid, men var i høyeste grad nødvendig for å legge et godt og oversiktlig grunnlag før vi gikk i gang med dataanalysen. Vi var imidlertid klar over at transkriberingsprosessen ville bli en tidkrevende prosess etter vi leste relevant teori om semistrukturerte intervju som

innsamlingsmetode. Det er også verdt å nevne at begrenset tid påvirket vårt valg om antall informanter, men vi mener likevel at antallet vi landet på ga oss en tilfredsstillende mengde data for å utforske vår problemstilling videre.

3.3.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet skal vi beskrive hvordan vi gjennomførte datainnsamlingen, og forklare de praktiske aspekter ved prosessen.

Som datainnsamlingsmetode har vi valgt å benytte oss av semistrukturerte intervju. Denne formen for datainnsamlingsmetode blir hyppig brukt innenfor kvalitativ forskning (Adams, 2010). I semistrukturerte intervjuer følger forskeren en organisert intervjuguide til utspørring av informantene. Likevel har forskeren en langt friere posisjon enn i et strukturert intervju og kan stille oppfølgingsspørsmål basert på informantens svar, noe som gjør et hvert semistrukturert intervju unikt selv om samme intervjuguide er benyttet (Brottveit, 2018, s. 92).

Før selve intervjuet fant sted ble en intervjuguide sendt ut til informanten. Ulike intervjuguiden ble sendt ut basert på informantens stilling. Spørsmålene i intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av presentert teori og ble kategorisert i fem hovedtema: innovasjon, KPI-er, endringsledelse, motivasjon og organisasjonskultur. Disse hovedtemaene ble også grunnlaget for resultatkapittelets struktur. Målet med å kategorisere intervjuguiden slik var å redusere avsporinger ved at informanten var klar over tematikken som ville bli gjennomgått i intervjuet. Likevel kan en ulempe ved denne fremgangsmåten være at informantene forbereder svar etter hva de mener er forventet at de svarer. Flertallet av spørsmålene i intervjuguiden ble definert med hensikt om at informanten kunne svare åpent og ærlig. Vi tilstrebet også å utforme spørsmål som ikke ville lede til korte «ja/nei» svar. Der dette likevel ble tilfelle stilte vi oppfølgingsspørsmål om hvorfor og om informantene kunne begrunne svaret sitt. I situasjoner der vi ønsket å grave dypere eller noe var uklart, stilte vi oppfølgingsspørsmål. I etterkant av første intervju reviderte vi noen spørsmål ut ifra hva vi opplevde at fungerte godt og ikke. Det er også verdt å påpeke at intervjuguiden ble noe tilpasset avhengig av om vi intervjuet ledelsen eller de ansatte. Grunnen er at ledelsen og ansatte vil inneha ulike arbeidsoppgaver i endringsprosessen.

I utgangspunktet ønsket vi å få til fysiske intervjuer med informantene, men kostnader knyttet til reisevei og tidspress gjorde at web-baserte intervju heller ble en passende løsning for oss. Selv om web-baserte intervju skaper noe mer avstand mellom forsker og informant ser det ut til å fungere som et meget godt alternativ til fysiske ansikt-til-ansikt-intervjuer, mye fordi begge intervjuformene skjer synkront (Jacobsen, 2022, s. 163).

Fordelen med semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode er at intervjuet skjer i sanntid med mulighet for utdypning av informasjonen som informantene kommer med (Brottveit, 2018, s. 93). Det at kommunikasjonsformen er synkron gjør det også mulig for forsker å observere informantens kroppsspråk og stemmebruk, i tillegg kan misforståelser raskere tas hånd om (Opdenakker, 2006). En ulempe med semistrukturerte intervju er at transkribering av intervjumateriale ofte kan være en omfattende prosess, noe vi i stor grad erfarte i det intervjuene skulle bearbeides (Brottveit, 2018, s. 93). Siden vi gjennomførte web-baserte semistrukturerte intervju vil en annen ulempe også kunne være svekket tillit mellom forsker og informant, grunnet større fysisk avstand og distraksjoner som kan oppstå for både informant og forsker fordi de ikke befinner seg i ett og samme rom (Jacobsen, 2022, s. 165).

Alle intervjuene ble gjort over Microsoft Teams med video og den innebygde transkriberingsfunksjonen. Grunnen til at vi benyttet akkurat dette digitale verktøyet var etter anbefaling av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Omstendighetene rundt innsamling og behandling av data vil bli redegjort for i delkapittel 3.5.4 *Etiske overveielser* og 3.5.5 *Behandling av data*. Hvert intervju ble tatt opp med en båndopptaker og notater ble ført underveis. Alle disse faktorene ga oss muligheten til å delta aktivt i intervjuet. Vi opplevde intervjuprosessen som positiv og satt igjen med store mengder aktuell informasjon etter siste intervju var gjennomført.

3.4 Analyse av data

Kvalitativ forskning produserer store mengder tekstlig data. Ofte er utfordringen med kvalitativ analyse nettopp det å skape en fornuftig mengde relevant data basert på den større mengden data som er innhentet (Johannessen et al., 2021, s.151). For at kvalitativ forskning skal aksepteres som troverdig er det essensielt at dataanalysen gjøres på en presis og konsistent måte der fremgangsmåten og resultatene presenteres i detalj for å gi leseren mulighet til å vurdere prosessen (Nowell et al., 2017). Data basert på kvalitativ forskning snakker ikke for seg selv, men må tolkes. Analyse av datamateriale handler om å dele det opp i mindre elementer for å finne en sammenheng eller et mønster før en kan trekke en konklusjon som svarer på problemstillingen (Johannessen et al., 2021, s. 152).

Etter alle intervjuene var gjennomført startet transkriberingsprosessen. Gjennom intervjuene benyttet vi oss av transkriberingsfunksjonen i Teams og en ekstern båndopptaker for å få med oss all informasjon informantene ga oss. I tillegg noterte vi viktige utsagn og meninger. Selve transkriberingsprosessen beskrives nærmere i delkapittel 3.5.1 *Pålitelighet*.

For å være i stand til å analysere alt datamaterialet valgte vi å benytte oss av tverrsnittbasert inndeling. Altså konstruerte vi et system for å indeksere alt datamateriale (Johannessen et al., 2021, s. 154). Som nevnt i foregående delkapittel ble spørsmål i intervjuguiden delt inn i fem hovedtema. Ved å ha intervjuguiden strukturert på denne måten, forenklet dette prosessen med organiseringen av data.

Etter å ha indeksert all data etter hovedtema ble det nødvendig å ta et dypdykk etter utsagn og meninger som kunne hjelpe oss i diskusjonen av vår problemstilling. Med andre ord ble all data nøye gjennomgått for å eliminere digresjoner eller andre avsporinger som ikke var essensielle for vår videre forskning. Aktuelle utsagn ble markert tydelig og vi satt nå igjen med en mindre mengde meget relevant data.

I analysen av resultatene ble informantens svar beholdt så ordrett som mulig. Ved å lese resultatene tolkende bruker en det skriftlige datamateriale til å skaffe en innsikt i menneskers erfaringer (Johannessen et al., 2021, s. 156). I fremstillingen av resultater er det aktivt arbeidet med at våre tolkninger ikke kommer til syne. Informantens svar er derfor redigert i svært liten grad, og sitater som trekkes ut fra lengere utsagn markeres med tegnet (...) i kapittel 4 *Resultater*.

3.5 Metodekvalitet

Formålet med å redegjøre for metodekvaliteten er å begrunne hvordan vi har sikret en tilfredsstillende kvalitet i undersøkelsen, samtidig som vi stiller oss kritisk til gjennomføringen. Det er tre sentrale forhold som må være til stede for å sikre kvaliteten; pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Pålitelighet er knyttet til målekvalitet som sier noe om hvor godt vi målinger er gjennomført, og hvorvidt funnene er troverdig.

Gyldighet innebærer hvor stor grad vi måler det vi tror vi måler, altså om dataene er gyldig for problemstillingen vår. Overførbarhet er knyttet til hvorvidt resultatene kan overføres til andre populasjoner eller situasjoner. Diskusjon rundt metodekvaliteten vil belyse både sterke og svake sider av undersøkelsen, noe som vil indikere hvor sterke konklusjoner vi kan trekke fra datagrunnlaget (Busch, 2021, s. 61-62).

3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet er et kriterium for kvalitet i forskning, og dreier seg om i hvilken grad forskningen en presenterer, er troverdig. Data må både være relevant, men også samlet inn på en slik måte at de er pålitelige (Dalland, 2017, s. 55). Det er en rekke mulige feilkilder i en forskningsprosess, og det er viktig å stille seg kritisk reflekterende til egen forskning og vurdere styrker og svakheter ved eget forskningsopplegg (Brottveit, 2018, s. 144). Det er like viktig å vurdere alle ledd i gjennomføringen av undersøkelsen, og med godt forarbeid og oppmerksomhet i gjennomføringen kan flere vanlige feil reduseres (Dalland, 2017, s. 55).

Tolkning av datainnsamlingene er en faktor som kan påvirke påliteligheten (Brottveit, 2018, s. 142). Innenfor kvalitativ forskning bruker en som forsker seg selv som et instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte (Johannesen et al., 2021, s. 256). Mennesker tolker ting ulikt, og andre forskere med andre kunnskaper og meninger vil potensielt få andre oppfatninger av dataene. Det er viktig å holde seg så objektiv som mulig, men det er utfordrende å være fullstendig nøytral. På bakgrunn av dette vil gjennomføringen av intervjuene våre, samt bruken av menneskelige oppfatninger kunne redusere påliteligheten til dataene og objektiviteten hos våre tolkninger. Likevel har vi gjort noen tiltak med mål om å styrke undersøkelsens pålitelighet. I delkapittel 3.3.2

Datainnsamling, ble hele intervjuprosessen beskrevet. Flere av valgene vi tok der, er gjort for å styrke påliteligheten. Disse tiltakene angår blant annet intervjuguiden, transkribering og lydopptak, og utvalgsstrategien.

Som nevnt i delkapittel 3.3.2 *Datainnsamling*, fikk alle informantene tilsendt intervjuguiden og et informasjonsskriv i forkant av intervjuet, som muliggjorde at de kunne lese over spørsmålene og føle seg mer komfortable under gjennomføringen. Slik ble de også mer kjent med tematikken og kunne stille spørsmål dersom det var noen uklarheter. Informantene fikk selv velge tidspunkt for intervjuet, og de ble holdt alene med hver enkelt på Microsoft Teams, som er et verktøy de er vant med. At vi fikk stille oppfølgingsspørsmål utenom spørsmålene fra intervjuguiden la et godt grunnlag for et mer personalisert og reflektert intervju. Disse tiltakene tilrettelegger for at informantene føler seg avslappet under intervjuet. Spesielt vil det at informantene ble intervjuet alene ha bidratt til at de svarer ærlig ettersom de ikke kan påvirkes av andre ansattes holdninger underveis.

Det kan også være nyttig å reflektere over om det er grunn til å tro at informantene underrapporterte eller har tilpasset svarene sine slik at det samsvarer bedre med det tror vi ville høre (Brottveit, 2018, s.143). Et moment som kan svekke påliteligheten kan være risikoen av å tilgjengeliggjøre intervju spørsmål på forhånd. På denne måten kan informantene forberede svar etter hva de selv mener er forventet at de svarer, eller etter hva virksomheten forventer, heller enn å svare det de faktisk mener. Likevel har vi vurdert denne svakheten opp mot mulighetene for å få reflekterte og gjennomtenkte svar, enn hva vi ville fått dersom informantene svarte i øyeblikket.

For å sikre at intervjuet ble fullstendig og nøyaktig lagret, brukte vi som tidligere nevnt Microsoft Teams sin innebygde transkriberingsfunksjon, og en båndopptaker for lydopptak, som anbefalt fra NSD. Vi testet båndopptakeren flere ganger i forkant av hvert intervju for å sikre at opptaket og lyden var av god kvalitet (Brottveit, 2018, s. 143). I tillegg noterte vi oss nødvendige notater under intervjuets gang.

Transkriberingsverktøyet fungerte ikke fullstendig optimalt, som gjorde at vi måtte høre gjennom intervjuene i etterkant og rette opp i avvik. Alle tre forskere var med på å transkribere som gjorde at det ble gjort mer presist og pålitelig i forhold til hva informantene faktisk sa. Både forskerne og informantene hadde kamera på under intervjuet. Vi kunne se hverandres ansiktsuttrykk og kroppsspråk som er en viktig faktor for nøyaktig tolkning og avdekking av misforståelser (Opdenakker, 2006). Dermed var sannsynligheten større for at informantene forstod spørsmålene våre, og at vi tolket deres svar på en presis måte. Ifølge Brottveit (2018, s. 108), er det sentralt å vurdere om utvalget har blitt gjort på forsvarlig vis. Som nevnt i delkapittel 3.3.2

Datainnsamling, ble fem av informantene anbefalt fra vår oppgavestiller, mens én ble valgt ut med snøballmetoden. Det var en jevn fordeling i utvalget, som vist i tabell 1 Informanter, der flere hadde ulike stillinger i forskjellig team. Som nevnt i delkapittel 3.3.2 *Datainnsamling*, tilpasset vi intervjuguiden etter informantens rolle, altså om de innehar lederansvar eller ikke, noe som ga oss et bedre perspektiv i undersøkelsen.

Forskerens rolle som person og dens integritet er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelig kunnskap i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Forskerens uavhengighet kan påvirkes av tilknytning til eksempelvis informantene. Forskerne kan på grunn av nære interpersonlige samspill med informantene være spesielt tilbøyelige til å la seg påvirke av dem. Forskeren kan identifisere seg så sterkt med informantene at den ikke klarer å opprettholde en profesjonell avstand, men heller fortolker alt ut fra informantens perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). På grunn av betydningen av forskerens rolle, er det for vår situasjon viktig å trekke frem at en av forskerne er deltidsansatt i casevirksomheten. Forskeren har derimot ingen tilknytting til hverken den gjeldende avdelingen eller de ansatte som er våre informanter. Vedkommende sin stilling i virksomheten har heller ingen påvirkning på informantene og deres arbeidsomgivelser. På bakgrunn av dette vil vi påstå at forskeren har opprettholdt en profesjonell avstand under hele forskningsprosessen.

Et annet moment som potensielt kan redusere påliteligheten er vårt forhold til én av informantene. Denne informanten har rollen som vår kontaktperson, og vi har hatt jevnlig kontakt med vedkommende gjennom forskningsprosjektet. Informanten har dermed blitt godt opplyst om oppgavens formål og har kunnet opparbeide seg egne formeninger om problemstillingen. Vedkommende har i tillegg en lederstilling, som potensielt kan ha ført til at det har blitt gjort underrapporteringer eller tilpassinger av svarene med hensikt om å møte våre forventninger. Ettersom vi har valgt å intervju to ledere og tre ansatte, vil dette hjelpe oss med å avdekke mulige underrapporteringer eller feilopplysninger dersom vedkommende sine utsagn ikke samsvarer med de andre informantenes svar.

3.5.2 Gyldighet

I en kvalitativ forskningsprosess er det essensielt å reflektere over hvorvidt en har fått ut gyldig og relevant kunnskap basert på de foreliggende forskningsresultatene. Vi må vurdere dataens relevans for undersøkelsens tema og mål. I tillegg er det sentralt å

vurdere grunnlaget forskernes tolkninger, analyser og resultater er basert på, og i hvilken grad det gir dekning for konklusjonene som trekkes (Brottveit, 2018, s. 142).

Vi har brukt semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode, som vil si at datainnsamlingen potensielt vil bære preg av informantenes synspunkter på oppgavens tematikk. Selv om vi har fått tak i de riktige kildene, er det ikke sikkert at de gir fra seg den riktige informasjonen (Jacobsen, 2022, s. 240-243). Vi har gjort flere tiltak for å styrke gyldigheten i undersøkelsen. Typiske feilkilder kan være upresise formuleringer av spørsmål, mistolking av spørsmålene og mangel på eller feil kunnskap om temaet (Jacobsen, 2022, s. 240-243).

Vi har basert både problemstillingen, forskningsspørsmålene og intervju spørsmålene på relevant teorigrunnlag. Som nevnt i avsnittet om pålitelighet, har vi jobbet godt med utforming av intervju spørsmål og fått dem så presise som mulig. Det var i tillegg rom for at informantene kunne stille oss spørsmål både i forkant, under og etter intervjuene.

Som nevnt er mangel på eller unøyaktig kunnskap om relevant tematikk en typisk feilkilde. Gyldigheten avhenger av at vi har rekruttert de riktige kildene som kan dele viktig og troverdig kunnskap og informasjon med oss (Jacobsen, 2022, s. 240-243). Med gjennomføring av strategisk utvalg, vil vi argumentere for at vi har intervjuet de informantene med mest korrekt informasjon om endringer, organisasjonskultur, leveranser og KPI-er.

Kildens nærhet til fenomenet vi ønsker å belyse er en viktig faktor å vurdere. Informantene er alle førstehåndskilder, som vil si at de er personer som refererer til en hendelse de selv har vært med på, eller en opplevelse de har hatt (Jacobsen, 2022, s. 240-243). Endringen som oppgaven undersøker angår alle informantene, og de har alle et tett forhold til undersøkelsens tema og mål. Ledernes rolle er å implementere og lede endringen mens de ansatte vil bli påvirket av den. Tradisjonelt sett har en større tiltro til kilder som er nær fenomenet som undersøkes. Informantenes kunnskap rundt fenomenet er også sentralt å vurdere. Vi stoler ofte mer på en informant som kan mye om et tema enn noen som er ny på området. Vi intervjuet to ledere som har flere års erfaring med endringsledelse og har jobbet lenge i avdelingen (Jacobsen, 2022, s. 240-243). De har også god kjennskap til KPI-er og deres funksjonalitet. De ansatte vi intervjuet er gode utviklere og har gode kunnskaper om virksomhetens leveranser. Etersom endringen vil påvirke de mest, har de naturligvis også viktig informasjon som vi ser nytten av å undersøke.

3.5.3 Overførbarhet

Generelt handler overførbarhet om hvorvidt resultater kan overføres til andre situasjoner eller populasjoner (Busch, 2021, s. 62). Ifølge Busch (2021, s.53) er resultater fra kvalitative intervjuer av natur utfordrende å overføre til andre situasjoner da de går i dybden på komplekse problemstillinger. Kvantitative undersøkelser muliggjør statistisk generalisering av funn som styrker overførbarheten (Johannesen et al., 2021, s. 257). I kvalitative undersøkelser blir begrepet overførbarhet brukt for overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Undersøkelsens overførbarhet vil dreie seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannesen et al., 2021, s. 257-259).

Endringer i virksomheter er et kjent fenomen, og implementering og gjennomføring av endringer er et mye diskutert emne. KPI-er er heller ikke et ukjent verktøy, og de fleste virksomheter har KPI-er som de forholder seg til på en eller annen måte.

Casevirksomheten er en stor bedrift som er strukturert på en måte som flere virksomheter kan kjenne seg igjen i. Blant annet er avdelinger delt inn i ulike team og de benytter seg av flere digitale verktøy i sin arbeidshverdag. Resultatene fra intervjuet som omhandler endringsprosessen og KPI-fokus kan være overførbare og lærerike for andre virksomheter som ser behovet for økt KPI-fokus, eller planlegger andre organisatoriske endringer. Resultater knyttet til motivasjon og organisasjonskultur er også aspekter som kan være verdifulle å ta i betraktning for andre virksomheter som står overfor en endring, da det er faktorer som påvirker en endringsprosess. Ettersom vi undersøkte en teknisk avdeling og deres ledere, vil resultatene mulig være mest overførbare til andre virksomheters tekniske avdelinger eller team. På den andre siden går undersøkelsen dypt inn i endringsledelse og kan gi resultater som kan være nyttig for ledere i andre type virksomheter. Innovasjon er ønsket hos mange virksomheter noe som kan gjøre undersøkelsen av denne tematikken interessant og relevant for flere. Resultatene vil i tillegg kunne være nyttig for casevirksomhetens fremtidige situasjoner, eksempelvis andre endringsprosesser eller innføring av KPI-fokus i andre deler av virksomheten. Det vil da være lurt å vite hva de ifølge teorien har oppnådd, hva de kan forbedre, og hva de bør endre på for å få bedre resultater.

3.5.4 Etske vurderinger

For å få gjennomført datainnhenting gjennom det semistrukturerte intervjuet, var det nødvendig å få godkjent en innmelding fra NSD. Det var programansvarlig for Digital forretningsutvikling som hadde ansvaret for innmeldingen og sendte den ut felles for alle bachelorstudentene. Formålet med innmeldingen er at studenter skal få tillatelse til å gjennomføre studier og forskning i forbindelse med en bacheloroppgave. NSD har informert oss godt med tydelige retningslinjer for hvordan vi skal innhente og behandle personidentifiserbar data. De forklarer hvordan vi i praksis skal innhente og oppbevare slik data, samt at det kreves eliminering av all data som er personidentifiserbar etter endt studie. Vi har også blitt opplyst om hvordan vi skal overholde anonymitet og konfidensialitet til informantene. Alle informanter må være minst 18 år, og signere samtykkeskjema, som ligger vedlagt. Det er vårt ansvar å overholde deres ønskede anonymitet og det skal være rom for å trekke seg fra prosjektet.

I forkant av intervjuene var det krav om å sende ut samtykkeskjemaer til informantene som er utarbeidet på bakgrunn av informasjon fra NSD. Samtykkeskjemaet informerte om oppgavens formål og hva det innebar å delta i forskningsprosjektet. Videre ble informantene opplyst om prosedyrene når det gjelder oppbevaring, anonymisering og sletting av data, samt deres egne rettigheter. Informantene har blant annet innsyn i opplysninger og muligheten til å trekke seg underveis i forskningsprosessen.

Vi har jobbet for å ivareta personvernet til respondentene, og vi har tatt etiske overveielser gjennom hele prosjektet. I samarbeid med oppgavestiller har vi tatt beslutningen om å anonymisere all informasjon som kan være med på å avsløre sensitive opplysninger om både ansatte og om virksomheten. Eksempelvis har vi anonymisert alle ansattes navn, navn på leveranser og tjenester, i tillegg til navn på spesifikke avdelinger og team. Vi velger også å ikke nevne virksomhetens navn, for å unngå og potensielt påvirke konkurransesituasjonen deres i markedet.

3.5.5 Behandling av data

Etter krav fra NSD har alle lydfiler, opplysninger og annen informasjon fra informantene blitt ivaretatt i en lukket mappe i NTNU sin Office 365 plattform, SharePoint, som kun vi oppgaveskrivere har tilgang til.

Intervjuene ble gjennomført i Microsoft Teams, og vi benyttet oss av deres innebygde transkriberingsverktøy for å transkribere underveis. Lyden tok vi opp med en fysisk båndopptaker, og lydfilene ble lastet over i SharePoint og behandlet etter råd fra lagringsguiden til NTNU. I henhold til samtykkeskjema vil all personidentifiserbar data knyttet til intervjuene slettes og elimineres ved prosjektets slutt. Dette inkluderer lydfiler, tekstfiler og transkriberinger.

4 Resultater

Følgende kapittel vil presentere resultatene fra datainnsamlingen. Resultatene vil bli presentert gjennom en struktur basert på intervjuguiden og slik teorien fremstilles i kapittel 2 *Teori*. I tillegg er alt datamateriale kategorisert etter relevante undertemaer som kom frem under intervjuprosessen. Vårt valg om å presentere resultatene slik grunner i ønsket om en gjennomgående, helhetlig struktur. I tillegg ønsker vi å skape en tydelig rød tråd i oppgaven. Kapittelet har som mål å belyse informantenes syn knyttet til casevirksomhetens innovasjonsevner på gjeldende tidspunkt og i fremtiden. Videre presenterer vi informantenes forventninger og holdninger til KPI-er og endringen, samt deres motivasjon, forhold til hverandre og til virksomheten.

4.1 Innovasjon

Tid, autonomi og arbeidsfrihet

For å avklare de ansattes syn på virksomhetens innovasjonsevner, ble det stilt spørsmål om hva som skal til for at de ansatte kan jobbe mer innovativt i arbeidshverdagen. Det kommer frem at tid er en viktig faktor.

«Det er den tiden og det rommet og fokuset på at man kan få lov å prøve og feile. Nå har vi hatt så store, tunge ting at vi kan ikke prøve og feile. Vi kan ikke eksperimentere oss frem til det. Vi må gjøre det riktig med en gang, men at vi går litt tilbake til den litt mer lekne måten å jobbe på der vi tør å feile og prøve og teste ut ting, og faktisk har tid til det. Det tror jeg er nøkkelen.» - Informant 2

Informant 1 er enig i at det å kunne få tid til å eksperimentere er nødvendig.

«(...) hvis man ønsker å skape både innovasjon og kontinuerlig forbedringen, så er jo rett og slett det å gi folk tid til å sitte å nerde litt nede i data eller innsikt, og kunne få kjøre noen små eller store eksperimenter, og å kunne få testet litt av idéene sine. Så jeg har veldig tro på den hverdagsfriheten.» - Informant 1

De ansatte er samstemte med lederne når det gjelder hva som er sentralt for at de skal kunne jobbe mer innovativt.

«Jeg tenker innovasjon i praksis handler litt om det da, at man blir gitt rom og frihet til å teste ut ulike ting. Og så samler jeg feedback fra brukerne og jobber litt sånn iterativt ut ifra det. (...) men jeg har skjont at det er et ønske om at flere og flere skal kunne bruke mer og mer av tiden sin på nettopp det da, å jobbe på den mer eksperimentbaserte måten.» - Informant 3

«(...) En lang periode så har vi hatt for mye jobb på for lite mennesker, og da har man ikke tid til å trekke seg ut og så se ovenfra og ned på 'Hva er det vi egentlig driver med?' (...) Der ligger det litt å hente da, det å ha tid i hverdagen til å tenke på det. Det er vel det viktigste.» - Informant 5

I tillegg trekker informant 4 frem viktigheten av at nye forslag blir sett, noe det ikke har vært tid til det siste året.

«Altså, det hadde sikkert vært lurt og gjødslet litt opp under det å kunne tenke innovativt. (...) og man må liksom hele tiden motiveres til det, og hvis noen kommer med et forslag så må det bli hørt og vurdert, ikke bare lagt vekk. Det siste året har det vært mye av det som har blitt lagt til sides, fordi vi har ikke tid til å tenke hva vi skal

gjøre en gang. Vi må bare få gjort det vi skal sant, og det bidrar jo ikke til at man tenker innovativt.» - Informant 4

Det siste leveransetunge året har ifølge flere informanter preget i hvilken grad teamene selv kan arbeide innovativt. Vi ser likevel at lederne sier at det i en grad har vært høy innovasjon på virksomhetsnivå.

«Jeg tror det siste året her nå (...) det man har jobbet med har vært innovativt på et avtalenivå, men mye av det har vært levert på kravspreg også. Så det er kanskje ikke ned i selve teamene at innovasjonen har vært så høy, men på virksomhetsnivå så er jo de tingene som produktutvikling har jobbet med egentlig veldig innovativt.» - Informant 1

«Det er jo en utrolig innovativ måte å få flere kunder på. Så for utviklingsavdelingen, så er det litt tung og traus integrasjonsjobb, men mulighetsrommet her er jo utrolig stort. Så det er en veldig innovativ ting vi har holdt på med» - Informant 2

Vi ser at de ansatte er enige med lederne om at virksomheten er innovativ:

«Jeg føler virkelig at de har gått i riktig retning og tenker innovasjon og vi lager nye løsninger.» - Informant 4

«Man er jo veldig åpne for å være første mann ut, er ikke redd for å feile, og man er ikke redd for å prøve nye ting da. Det opplever jeg i aller høyeste grad.» - Informant 5

KPI-er for å bidra til innovasjon

Informant 1 drøfter rundt hvilken påvirkning økt fokus på KPI-er kan ha for innovasjonen.

«Det KPI-arbeidet som vi ser for oss nå, det tror jeg nok kanskje gir oss mer på hverdagsinnovasjon. Det er nok ikke der vi gjør de store månelandingene, men jeg tror vi gjør innovative grep rundt mindre deler av tjenesten om gangen. Det tror jeg det kan være med på.» - Informant 1

Informant 4 mener KPI-er kan bidra til innovativ tenkning dersom de er åpne og gir mulighet til å eksperimentere litt frem og tilbake.

Vi ser at informant 3 har samme perspektiv som informant 4, og hen understreker i tillegg at det er viktig at KPI-ene er gode:

«Så lenge de tallene vi ser på sier noe om hvordan brukerne våre opplever tjenesten, og det vil de jo ideelt sett gjøre, så tenker jeg at da får vi bruker-fokus ut av det, og hvis vi har bruker-fokus, så er det en kortere vei til å jobbe mer innovativt.» - Informant 3

Innovasjonstiltak

Flere av informantene nevner casevirksomhetens hackdays som et tiltak som vil være med på å øke innovasjonen.

«På ledelsesnivå så har vi hackdays og har også snakket om ha noen sånne innovasjonsuker og så videre, men det har det ikke vært veldig mye av i det året som har vært.» - Informant 1

«(...) Vi har for eksempel sånn hackdays i virksomheten som skal arrangeres nå snart, og det er jo veldig håndfaste tiltak for å legge til rette for felles idéskapning.» - Informant

3

Informant 4 opplever også slike tiltak som motiverende:

«Jeg vet at vi skal ha en dag nå i april, der vi skal ha en hel dag der vi skal sitte og lage noe nytt kult som vi selv kommer på, og sånne småting som det der gjør jo at man på en måte sår litt frø av å tenke sånn i arbeidshverdagen (...) Så de dagene både motiverer meg og gjør meg mer innovativ.» - Informant 4

4.2 KPI-er

Forventninger til KPI-er

Lederne har mange tanker rundt hva de ønsker å oppnå med endringen. En fellesnevner som begge ledere nevner er ønsket om at KPI-ene skal gi mer struktur i arbeidet og fungere som et styringsmiddel for å klare og prioritere mellom ulike oppgaver. De har et ønske om at innføringen av KPI-er kan bidra til å tydeliggjøre hva som fungerer godt og ikke, og derifra ta strategiske beslutninger om veien videre. Med andre ord ønsker de å bli mer data- og innsiktsdrevne enn det de er i dag.

«Det å se og ha et KPI-hierarki eller en struktur som gjør at vi klarer å prioritere mellom ting som pågår - noen ting går kanskje bra, men kanskje ikke bra nok. Sånn at en av våre oppgaver er å kunne sammenligne litt på tvers, også det å vite når vi for eksempel skal slutte å gjøre noe. For selv med all den innsatsen vi legger ned, så får vi faktisk ikke den forbedringen som vi ønsker.» - Informant 1

«Jeg tror det vil være med på å validere det arbeidet vi gjør, at vi kan ha noe å måle mot. Vi har gjort en ting, har det påvirket KPI-en positivt eller negativt? Har det påvirket nok? Er vi fornøyd, eller vil vi jobbe enda mer med det for å forbedre mer? Så det å kunne ha det som en måleparameter, tror jeg vil gi oss en slags styring på om vi har lykkes eller ikke.» - Informant 2

Informant 1 ønsker også at teamene skal få større eierskap til områdene sine, og at de er med på å måle og vurdere hva som gir effekt og ikke. En annen ting informant 1 trekker frem er mer fokus på de viktige tingene og å se om de kan påvirke dem slik de ønsker.

«Det som er viktig med KPI-ene er at vi får litt fokus på de tingene vi har lyst til å bevege på, og det å da kunne jobbe systematisk med hva skal vi 'teste, måle og lære?' og se hva som faktisk kan påvirke de.» - Informant 1

På spørsmål om hva lederne forventer av de ansatte i endringsprosessen svarer informant 2:

«Jeg har en forventning om at de skal være villige til å prøve og villige til at det ikke blir suksess på første forsøk. Vi har jo 'teste-måle-lære' som vårt mantra, og det tenker jeg vi må gjøre her (...) Jeg forventer at folk er åpne for å ta imot denne endringen og faktisk bruker litt tid på skjønne hvorfor den er viktig og prøver seg frem.» - Informant 2

I likhet med ledelsens forventninger til endringen, trekker informant 3 frem hvordan KPI-er vil være en veiviser på om en når målene som er satt, og et hjelpemiddel for å se ting fra et forretningsperspektiv.

«Det kan være et sånt type hjelpemiddel for å sørge for at vi er på riktig vei, og vi kan på en måte følge litt med på og støtte oss på (...) det som er viktig er at man har en forståelse for og nysgjerrighet på forretningsmodellen vår. Da skjønner man liksom hvordan det er vi tjener penger, og hva er det vi vil?» - Informant 3

Informant 4 ser for seg at endringen vil gi mer konkrete oppgaver, og vil gjøre det enklere for avdelingene å selv se hvordan de ligger an i forhold til KPI-ene.

«Det blir mer konkrete oppgaver, og at hvis KPI-en blir mer tatt til teamet, så blir det lettere for oss å dele det opp i faktiske oppgaver som må gjennomføres.» - Informant 4

Vedkommende mener også endringen vil kunne gjøre at ansatte er mer oppmerksomme på KPI-er i arbeidshverdagen. I likhet med lederne trekkes det også frem at det vil gjøre prioriteringer enklere.

«Det vil nok ha en effekt på at det ligger mer fremme i pannebrasken i arbeidshverdagen. At vi vet litt mer hvordan vi skal prioritere.» - Informant 4

Holdninger til KPI-er

På spørsmål om lederen tror det er positive holdninger i avdelingen når det kommer til implementering av KPI-er svarer informant 2:

«Ja og nei. Jeg tror utviklingsteamet gjerne ønsker seg litt tydeligere KPI-er som de selv kan ha ansvar for, og som de kan påvirke, samtidig så er det noe som kanskje av og til føles litt sånn tvunget rundt den.» - Informant 2

Lederens utsagn samsvarer med det de ansatte gir uttrykk for. Noen har et godt forhold til KPI-er, og har positive holdninger til implementeringen, mens andre ikke har et like nært forhold til dem.

Informant 3 forteller om at KPI-er var noe av det første hen ble kjent med da hen startet i virksomheten. Vedkommende synes det er greit å være oppmerksom på hva noe er; hva en opplever at går bra, hva som går mindre bra og hva en burde gjøre noe med. Hen hevder også at det har vært mye snakk om og et ønske om å få opp «dashboards» på skjermer som viser KPI-er. Dette mener hen sier noe om behovet for økt KPI-fokus, og akseptansen av endringen.

«Det er jo et eksempel på noe som både er nødvendig tenker jeg, men også et ønske om. Så det sier jo noe om at litt mer KPI-fokus generelt sett tror jeg vil bli tatt godt imot da.» - Informant 3

Informant 3 var en av de ansatte med positive holdninger til implementeringen.

«Jeg tenker det er veldig positivt hvis fokus på KPI-er gjør at vi blir enda mer brukerorientert i måten å jobbe på, så er det en veldig fin effekt.» - Informant 3

Likevel ser vedkommende en fare for at en blir for opphengt i en KPI i seg selv da det er mange faktorer som påvirker dem, fremfor å jobbe eksperimentbasert med å forbedre løsningene.

Informant 4 og informant 5 hadde ikke et like personlig forhold til KPI-er. Noe som skiller dem, er hvorvidt de opplever behovet for endringen.

På spørsmål om hvordan forhold vedkommende har til KPI-er, svarer informant 4 følgende:

«Ja vi har snakket om KPI-er så lenge jeg har vært her. Har ikke noe sånn personlig forhold til KPI-ene, de ligger på et høyere nivå enn for oss i teamet da.» - Informant 4

Videre forteller vedkommende:

«Nå er KPI-ene såpass svevende at jeg har ikke peiling på hva de faktiske KPI-målene vi har i dette tertiale er.» - Informant 4

Til tross for lite kunnskap om KPI-er og et upersonlig forhold til dem, opplever informanten det som viktig å ha et KPI-fokus.

«(...) Man må jo ha KPI-er, hvis ikke man har KPI-er, så blir det bare sånn flytende, man gjør det man har lyst til, mer eller mindre da. Og i en så stor organisasjon, så må jo markedet inn i bildet, de skal fortelle oss hva kunden ønsker seg, hva som gjør at vi får mer kunder (...) Folk er ikke negative til det. Men det er jo en prosess å få KPI-ene delt opp og fordelt utover alle avdelinger og sånt.» - Informant 4

Informant 5 forteller at hen ikke nødvendigvis har det sterkeste forholdet til KPI-tallene, og begrunner det med at hen jobber i et UX-team.

«Jeg tror ikke akkurat vår gjeng har sånn ekstrem kobling til de KPI-ene, og hvis vi skal ha det, så må det løses på en sånn måte at vi får et forhold til det i hverdagen.» - Informant 5

Vedkommende gir også uttrykk for at endringen ikke er så omfattende, og hen ikke vil påvirkes i stor grad.

«(...) For meg høres det ikke ut som en omveltende stor endring i mitt hode. Det er jo bare et annet fokus i samme prosess, så jeg ser ikke for meg at det blir veldig problematisk for noen. Altså du trenger ikke endre organisasjonskulturen på noen måte i avdelingen for å få til det.» - Informant 5

Utarbeidelse av KPI-er og eierskap til dem

Det forekommer mange forventninger og meninger om hvordan KPI-ene bør utarbeides og hva som skal til for at de ansatte skal få eierskap til dem. Lederne trekker frem at KPI-ene slik de er i dag ligger på et høyt nivå i virksomheten slik at teamene ikke føler de kan påvirke dem i stor nok grad. I tillegg er flere KPI-er avhengig av at flere team tar ansvar for dem. Til sammen fører dette til at de ikke har eierskap til KPI-ene.

«Vi har litt utfordringer nå med å flytte på KPI-ene. Det er ikke så veldig mange av KPI-ene som teamene kan ta ansvar for helt alene. Vi må involvere flere team for å få til å endre på KPI-ene. Sånn som det har vært til nå, da er ikke det så lett å få til eierskapet, hvis man ikke eier det helt på egenhånd.» - Informant 2

Informant 2 forteller videre om at de har viktige tall, som likevel er alt for store til at noen føler de kan flytte på dem. Vedkommende mener det er svært sentralt å få knekt opp i KPI-ene til et nivå der teamene selv ser at de kan ha direkte påvirkning.

Informant 4 tar også opp utfordringen rundt å finne KPI-er som passer for utviklere, og uttrykker at det er en god ide å knekke opp de større KPI-ene ned til avdelings-KPI-er. Vedkommende antyder også at det er en hard jobb å få til denne nedbrytingen, og har ingen eierskap til det arbeidet.

«Jeg tror det er en god idé å komprimere de ned til avdelings-KPI-er. (...) i tillegg til at KPI-ene blir mer spesifikke for avdelingene, det tror jeg gjør at vi tar de mer i bruk (...)»

jeg synes det er synd på de som skal dele opp alle disse KPI-ene i mindre KPI-er, men det er ikke mitt problem.» - Informant 4

I likhet med ledelsen trekker informant 3 frem viktigheten av at de ansatte selv føler at de har en direkte påvirkning på KPI-ene for at endringen skal gi ønsket effekt.

«Å velge ut relevante KPI-er (...) og så tror jeg det er viktig at de KPI-ene som blir satt, at vi føler at de kan vi faktisk direkte påvirke. For hvis det ikke er tilfellet, så tror jeg det kan virke litt mot sin hensikt» - Informant 3

Informant 5 understreker tydelig at hen mener det er vanskelig å definere gode KPI-er for avdelingen som hen jobber i, da vedkommende arbeider med brukeropplevelse som ikke er kvantifiserbar. Hen utdyper at brukeropplevelse ikke kan måles, og at det er veldig mye de ansatte gjør som ikke har direkte påvirkning på KPI-ene, men som gjør brukeropplevelsen bedre. Det kommer også frem at det mangler eierskap til KPI-ene blant de ansatte.

«Det vanskeligste med KPI-er er å definere de, og det blir vi jo bedt om å gjøre selv fordi ledelsen ikke kan vite hva hvert enkelt team jobber med til enhver tid. De må jo se målbildet fra toppen og ned, så de overlater den prosessen til oss. Men det er jo viktig at man tar eierskap til det selv, og der tror jeg det mangler litt. Det er vanskelig å finne koblingen mellom det man gjør og disse KPI-ene. Det er der det mangler litt.» - Informant 5

Ledelsen har allerede jobbet med utarbeidelsen av KPI-er og arbeidet med å skape et eierskap blant de ansatte. Begge lederne trekker frem at de har holdt KPI-workshops for noen ansatte der en har diskutert KPI-er og kommet med egne forslag. Her ble det også fordelt ansvar for KPI-ene på de ulike teamene slik at de skulle få bestemme hva de selv har eierskap til. Det ble understreket at det er viktig for lederne å involvere alle i workshopene. De hadde med teamledere, interessenter og forretningssiden, men de hadde derimot ikke med alle utviklere.

«Vi hadde workshops med grupper som diskuterte dette og kom med sine forslag, og så har vi i lederteamet etterpå gjort en ryddejobb og på en måte prøvd å være strenge med å ha så få KPI-er som mulig, så det ikke skal bli for mye tall, men at vi har de viktige og riktige KPI-ene.» - Informant 2

4.3 Endringsledelse

Som nevnt i kapittel 1 *Introduksjon*, er ønsket innføre en endring som angår avdelingen vi undersøker. Endringen går ut på at de ansatte skal rette mer fokus på KPI-er i arbeidet med tjenestene, der de eksperimenter seg frem til å flytte tallene i riktig retning. For å undersøke om endringen har potensiale til å lykkes, har vi stilt spørsmål knyttet til hvilke forventinger ledelsen og de ansatte har til hverandre, og til endringsprosessen.

I forkant av endringen

Begge ledere har mye erfaring med å drive endringsprosesser. Informant 2 beskriver arbeidsstilen i virksomheten som at de hele tiden prøver å gjøre forbedringer, og evaluerer arbeidet sitt. En viktig faktor for at en endringsprosess skal lykkes er at lederne har troen på endringen, og ser på den som realistisk. Begge ledere er svært positive til endringen, og har en sterk tro på at den er realistisk.

«Ja, ellers så hadde jeg ikke orket.» - Informant 2

Begge ledere er enige om at avdelingen ikke befinner seg i riktig tidsrom for å kunne håndtere en endringsprosess slik situasjonen er nå. Informant 2 mener at til tross for at lederne er litt utålmodige personer, så ser de at det ikke er rom for endring akkurat nå. Som følge av et hektisk år som fremdeles preger de ansatte, mener informant 1 at det er viktig å la de ansatte få et pusterom der de finner sammen igjen. Lederen ønsker å la de ansatte få jobbe med kjernetingene sine, og la støvet lande litt før ledelsen kommer med en ny endring.

På et spørsmål om de føler avdelingen er i på et stadium der ledelsen har tid til å forplikte seg til å lede endringen svarer lederne:

«Nei, jeg tror nok vi nærmer oss. Våren er vi jo i nå på en måte, men vi må nok nærme oss sommerferien, tror jeg, tidligst (...) Når man har fått ryddet opp i de tingene som har gått litt fort unna i den tiden, så skal det være mer rom for å kunne gjøre sånne her type forbedringer.» - Informant 1

«Nå er vi veldig langt unna å være åpen for dette, og det er derfor vi har holdt det igjen. Vi begynte på et løp i høst. Da var alle teamleads veldig åpen og ønsket det, men vi så at med det kjøret som skulle være fremover der, så var det ikke vits å begynne på noe halvveis når vi ikke har tid til å følge det opp» - Informant 2

En ansatt nevner også at den stressende situasjonen de er i nå, vil gjøre at en slik endring ikke vil bli tatt imot, og at god tid er viktig for at KPI-ene skal bli tatt i bruk.

«(...) Hvis vi kommer i en situasjon der vi ikke har kontrakter som har leveranser på tidsfrist og sånt, så tror jeg det og kommer til å gjøre at vi tar i bruk KPI-er her.» - Informant 4

Informant 4 er litt bekymret over om de rekker å ta igjen det tapte fra det leveransetunge året, eller om det kommer en ny kontrakt fra ledelsen slik at de ikke får tid. Likevel har vedkommende tiltro til sine ledere om at de presenterer for toppledelsen at det er et behov for pusterom der de kan ta et steg tilbake og rydde opp bak seg. I likhet med informant 4, stoler de andre ansatte på lederne sine, og tror de vil gjennomføre endringen på en god måte.

Til tross for at ledelsen tror på endringen, har de hverken satt av ekstra ressurser til endringsprosessen eller valgt ut et spesifikt team som skal jobbe fulltid med det. De har valgt ut et team som har fått ansvaret for å jobbe med å få opp KPI-er de mener er viktigst.

«Det er ikke satt av noen egne ressurser, så det blir dette teamet, sammen med de andre teamene som må gjøre den jobben.» - Informant 1

Forventninger til endringsprosessen

Forventningene til hvordan endringen skal innføres er mange. Ledelsen har forventninger til hvordan de selv skal introdusere endringen for de ansatte og hvordan de skal utarbeide KPI-er, samtidig har de forventninger til hvordan ansatte skal ta imot endringen og hva som kreves av dem. De ansatte derimot har samsvarende forventninger til ledelsen når det gjelder utarbeidelsen av KPI-er og implementering av endringen. Det er også gjennomgående positive holdninger til ledelsen når det kommer til endringsprosjekter. Den store fellesnevneren er at det ligger en forventning blant de

ansatte om at ledelsen inkluderer de ansatte i arbeidet rundt utarbeidelsen av KPI-er, og at dette skjer tidlig i endringsprosessen. Det er et ønske om en gradvis endring som er godt forankret, og at ledelsen ikke legger mye nytt leveransearbeid i denne perioden.

En av lederne ser blant annet viktigheten av å ikke gå for hardt ut i begynnelsen av endringen.

«Jeg tror i første omgang, så er jo det å ikke starte alt for ambisiøst viktig. Det er heller å få på plass noen som er de mest relevante, så kan man bygge det derfra.» - Informant 1

1

Informant 3 synes det er viktig at endringen starter forsiktig, noe som samsvarer med lederens planer.

«Jeg synes det er greit å gjøre det littegrann, sånn forsiktig også ikke gå helt bananas fra starten av når det gjelder å følge sånn veldig tett opp på det, fordi jeg tror at det er lett for å man kan trække littegranne feil.» - Informant 3

Når det gjelder oppstartsarbeid, ser en av lederne for seg et godt arbeid med utvelgelsen av KPI-er.

«Vi har jo noen team som har relativt tydelige ansvarsområder og tydelig KPI-er som de skal levere på. Også har vi andre litt større team som egentlig ikke har det, så jeg tror en av de første og viktigste tingene vi kan gjøre, i hvert fall for den type team er jo å bli enige om hvilke typer KPI-er som er viktigst for de og hvordan vi tror at vi kan måle suksess innenfor de teamene.» - Informant 1

Informant 2 understreker viktigheten av at lederne er tydelige rollemodeller og forkjempere for de ansatte under en slik endringsprosess, slik at de ser at dette er viktig.

Den ene lederen forteller at hen liker å involvere de som blir påvirket av endringen tidlig i prosessen slik at de får eierskap til endringen, men at en også potensielt må ta valg uavhengig av ansattes ønsker.

«(...) Jeg liker veldig godt å få med de som skal endre seg så tidlig som mulig i prosessen og la det bli en felles ting som vi jobber oss frem til sammen. La de komme med innspill og meninger underveis, samtidig som man noen ganger må bare trumfe gjennom og si at det kommer til å bli sånn om du liker det eller ikke, men det vil jeg si er siste utvei.» - Informant 2

I likhet med ledelsen viser de ansatte et tydelig ønske om at de blir inkludert tidlig i endringsprosessen og i arbeidet med å definere KPI-ene.

«Gjerne involvere de som denne endringen påvirker fra man på en måte dytter noe i gang. Tror ikke det alltid er så lurt hvis ting kommer helt som et sjokk ut av ingenting, men at det er en litt sånn gradvis prosess der man opplever å i hvert fall ha blitt involvert underveis og så se på en måte hva som er tenkt i forkant, da.» - Informant 3

«Forventningene er at de blir delt opp og at vi blir tatt med i luften når de skal deles opp (...) at vi har vært med og laget de på lik linje som vi er med og bryter opp en KPI direkte i oppgaven. Ja, vi må bli inkludert for at det skal bli fornuftig.» - Informant 4

Informant 5 forteller om en tidligere endringsprosess der en toppleder var engasjerende, noe som informantene var svært positiv til, og så på som en suksessfaktor for endringen.

«Og det er helt topp det altså. Vi har jo ikke noe med hen å gjøre i arbeidshverdagen, så det jeg ser av hen er jo når hen er på disse fellessamlingene og disse større møtene med hele organisasjonen. Så det at hen på en måte staker kursen tror jeg folk tenker er bra da.» - Informant 5

Forventinger til KPI-er som verktøy

Når det gjelder forventningene til hvordan KPI-ene skal fungere som målingsverktøy, er det en sentral fellesnevner i hele avdelingen. Både ledere og ansatte understreker viktigheten av at KPI-ene bør fungere som et styringsverktøy og en veiviser på om tjenestene lykkes. De ansatte ønsker ikke å bli målt individuelt, men heller mer overordnet som team. Det kommer også frem at KPI-fokuset ikke må overgå det overordnede fokuset i virksomheten.

En av lederne synes det er svært viktig at ledelsen får frem endringen på en måte som viser at KPI-ene fungerer som et verktøy for styring og veiledning, og ikke er noe som skal stille de ansatte til veggs og måle de individuelt.

«Det er en positiv ting for oss som kollegium og som avdeling å ha disse rettesnorene. Så det tror jeg blir veldig viktig, at folk skal ikke føle at de blir gitt en karakter eller vurdert på sin innsats, men at dette er det som skal vise oss om tjenesten vår lykkes.» - Informant 2

«Hvis du sitter der og så blir du veldig tett målt på noe som du egentlig ikke føler at du har så veldig gode forutsetninger for å påvirke, det er ikke noe sånn kjempegodt sted å være (...) Ikke så mye individuelt fokus, mer teambasert» - Informant 3

«Så lenge ikke det her KPI-fokuset blir sånn at ikke vi ser på det isolert sett, og at det går i veien for det mer overordnede fokuset og eierskap til det de vil få til og den retningen som vi skal styre i, så tenker jeg det er bra jeg hvis det brukes som en type supplement og styringsverktøy underveis kan det bli bra tenker jeg. Det tar vi imot.» - Informant 3

«Med en gang folk får tall foran seg, så blir det et annet fokusområde» - Informant 5

Som et tiltak for å inkludere de ansatte i planleggingen og utarbeidelsen av KPI-er har ledelsen arrangert ulike workshops. Som nevnt i kapittel 4.2 *KPI-er*, inkluderte de ikke alle utviklere, men kun teamledere. Formålet med workshopene var å få de ulike teamene til å ta ansvar for KPI-er slik at de fikk mer eierskap til dem. På denne måten fikk teamene en tidlig introduksjon av endringen.

«Jeg tror ikke det skal være noen overraskelse når selve implementeringen og det å ta det i bruk kommer, men det blir nok litt arbeid i forhold til å gjenspeile litt det engasjementet og plukke opp litt den tråden da med at det har skjedd ganske mye siden de jobbet med det.» - Informant 1

Likevel kommer informant 3 med et utsagn om at endringen og ledelsens planer egentlig ikke er kommunisert til hen enda.

«Nei, altså om det er noe helt nytt som er tenkt utover den måten det allerede gjøres på, så kjenner ikke jeg til detaljene rundt det da» - Informant 3

Oppfølging av endringen

Når det kommer til oppfølging av endringen ser vi flere likhetstrekk på svarene vi fikk av informantene som innehar lederansvar i avdelingen. De fremhever begge viktigheten av å jevnlig diskutere og observere KPI-ene i plenum med de involverte, og knytte målene deres med KPI-ene.

«Så tror jeg jo at det å også kunne følge det opp, at vi jevnlig sammen ser på om KPI-en beveger seg sånn som vi ønsker. Og hvis det ikke gjør det, skal vi gjøre noen tiltak. (...) fortsette å få den dialogen med teamene da, det tenker jeg er viktig.» - Informant 1

Informant 2 tydeliggjør også betydningen av å ha jevnlig oppfølging av teamene helt fra begynnelsen av endringen, der en i felleskap diskuterer KPI-ene.

Selv om informantene med lederansvar virker innforstått med hvordan de ønsker å følge opp endringen uttrykker informant 5 en bekymring når det kommer til å opprettholde fokus og godt arbeid med KPI-ene i en travel arbeidshverdag. I tillegg mener hen at det kan bli en utfordring å se en kobling mellom arbeidet en gjør og KPI-ene.

«Hvordan skal man beholde fokus på det da? Det er jo et spørsmål. For da går det over fra at det var en målprosess til at vi nå skal løse oppgaver, og da detter det ofte bort (...) så har du kanskje ikke de i hodet i det hele tatt i den prosessen. Så det er vanskelig å finne koblingen mellom det man gjør og disse KPI-ene. Det er der det mangler litt.» - Informant 5

Informant 2 formidler imidlertid en forståelse for at KPI-er er noe som fort legges vekk i travle tider. Hen mener at tid og fokus over en lengre periode er det som må til for at KPI-ene ikke falmer bort. I tillegg uttrykker hen innsikt når det kommer til risikoen av å ha etablert feil KPI-er.

«Jeg tror at vi kommer til å knote litt rundt før vi faktisk skjønner hvordan vi skal kunne bruke det. Og en risiko er at vi har valgt feil KPI-er. At det utvalget vi har nå ikke er det som er riktig for oss. Det kan hende at vi ikke klarer å påvirke de.» - Informant 2

4.4 Motivasjon

For å undersøke om virksomhetens endring er realistisk å gjennomføre, og hvilke holdninger ledelsen og ansatte har til endringen, stilte vi informantene en rekke spørsmål tilknyttet motivasjon. Vi stilte grunnleggende spørsmål knyttet til anerkjennelse og arbeidsfrihet som motivasjonsfaktorer for å undersøke hvordan og hva som motiverer de ansatte, og hvilke tiltak ledelsen gjør for å oppnå dette. Videre ønsket vi å kartlegge informantenes motivasjon til å i større grad fokusere på KPI-er i arbeidshverdagen, og hva ansatte og ledere anser som sentrale faktorer for å øke motivasjonen rundt det.

Anerkjennelse for økt motivasjon

Lederne er begge enige om at det er viktig å anerkjenne de ansatte. De har mål om å feire prestasjoner felles, og gi de ansatte oppmerksomhet der det er fortjent.

«Jeg prøver så godt som mulig å løfte frem prestasjoner og gi de litt oppmerksomhet og heie på dem, og vi har som mål for tertialet å ha masse kake og feire alle de tingene som går bra og sørge for at det blir skapt litt begeistring, at vi heier på hverandre når det går bra.» - Informant 2

Informanten beskriver også at hen mener det er viktig at anerkjennelsen også kommer fra ledere høyere opp i systemet:

«For det er litt stas når skryten kommer ovenfra, og ikke bare fra oss som står i det sammen med utviklerne, men at øverste ledelse også ser det.» - Informant 2

Samtidig nevner den andre lederen at de stadig jobber videre med å sørge for å anerkjenne resultatene de ansatte oppnår.

«Det er faktisk en av de tingene vi har som våre mål. Det er å bli flinkere til å feire. Vi er glade i å feire, og klapper gjerne og jubler i fellesmøter og nevner de som skal nevnes. Gjerne med kake, gjerne med navngitt ros i offentlig kanaler. Det synes jeg de fortjener.» - Informant 1

Vi ser at de andre informantene i stor grad trekker frem at de blir anerkjent med feiringer, og gjerne kake eller lignende i fellesskap dersom en oppnår noe. I tillegg setter flere av informantene stor pris på å få anerkjennelse fra høyere opp i systemet. Det trekkes frem at de regelmessig har møter der alle team samles, hvor en viser frem det en har jobbet med siden sist, og det er gjerne på slike møter at en mottar anerkjennelse fra høyere opp i virksomheten.

«Jeg synes at på avdelingen her så er man flinke til å markere ting litt sånn i ny og ned med kake på kjøkkenet.» - Informant 3

Videre forteller informant 3 om positive opplevelser knyttet til møtene de har:

«(...) da er jo gjerne ledelsen med og kommer med noen fine ord, gjerne til slutt for å anerkjenne den jobben som har blitt gjort. Og ikke minst bare det at man får vist seg frem til andre team og kollegaer da og litt sånn ja, en anledning til å feire og markere litt.» - Informant 3

Informant 4 og 5 trekker også frem feiring og møter som en positiv måte å motta anerkjennelse på:

«Vi har jo hatt samlinger alle sammen der på en måte et team må reise seg og få applaus for at vi har levert gode resultater ved veldig kort tid. (...) det er jo kake her hver gang det skjer et eller annet nytt, så det er jo veldig kjekt. Selvfølgelig, vi får anerkjennelse for jobben vi gjør da, det gjør vi.» - Informant 4

«Også på nivåene over så har vi jo hatt sånne fredags-samlinger. Det er hen som er sjef for hele virksomheten som går igjennom nyvinninger og ting som hen er stolt over at vi har levert på da. Og det er alltid fint å høre at det arbeidet vi gjør klatrer helt opp til toppen og blir lagt merke til. (...) Så er det mye kake da, det er lanseringskake hver gang vi kommer med noe nytt, så det er det noen som setter pris på.» - Informant 5

Videre reflekterer informant 5 over hvordan en motiveres på ulike måter, og på hvilken måte ledelsen har forsøkt å ta hensyn til dette:

«Internt hvert fall så har leder uttalt det at det er ekstremt viktig med det å få anerkjennelse og i dialog med hver enkelt prøve å finne ut av hva som får folk til å tikke.» - Informant 5

Basert på det informantene forteller kan en se at de i stor grad opplever at de anerkjennes for arbeidet de gjør. Som sagt trekker informantene frem at de anerkjennes, men den viktigste motivasjonsfaktoren for flere ansatte er arbeidsoppgavene i seg selv.

«Det som motiverer meg mest er jo å skape robust og god kode som kan leve sine glade dager uten å krasje. (...) Brukermassen er den som kanskje både motiverer meg og holder motivasjonen min oppe på dårlige dager.» - Informant 4

På spørsmål om hva som motiverer hen mest i arbeidssammenheng svarer informant 5:

«Det er absolutt det å se arbeidet man gjør ute i den virkelige verden.» - Informant 5

Arbeidsfrihet som motivasjonsfaktor

Lederne ønsker begge å gi de ansatte mest mulig frihet i arbeidshverdagen. Informant 1 forteller at de har konkrete mål som må følges opp, men at hen ønsker at teamet i stor grad skal få frihet til å arbeide mot målene slik de ønsker selv. Informant 2 fremhever at de har dyktige ansatte, og at dette er medvirkende til at hen ønsker å gi mye frihet til de ansatte:

«Helst så mye frihet som mulig, tenker jeg. Vi har jo utrolig dyktige problemløserne i avdelingen vår. De er kjempeflinke og det ideelle for meg er når vi kan gi fra oss gode problemstillinger, og så lar vi utviklerne eller teamene jobbe frem løsningene. Og det er kanskje noe som vi har hatt litt for lite av.» - Informant 2

Videre forteller informanten at hen personlig er veldig glad i å gi ansvar og mener at virksomheten har såpass gode folk at det er de som sitter på de aller beste svarene, og at det derfor handler mye om å tilrettelegge for at de ansatte skal få ut sitt potensiale.

Dette samsvarer i stor grad med det de ansatte opplever motiverende. En av de ansatte forteller at hen trives med stor grad av frihet, og har tidligere hatt jobber hvor hen har blitt målt i stor grad på resultater:

«(...) jeg har vært veldig vant til å bli veldig tett målt på resultater i arbeidshverdagen, og så er det jo gjerne knyttet både bonuser og den type ytre motivasjonsfaktorer mot det. Og det er jo individuelt, men jeg er ikke noe sånn kjempefan av det fant jeg ut da. Jeg trives mer med å ha en type overordnet mål og ansvar.» - Informant 3

En annen ansatt setter også stor pris på friheten de får på arbeidsplassen:

«Det er lagt opp til at vi får tilgang til det vi trenger hvor som helst i fra, som for meg er ganske viktig å ha den friheten.» - Informant 4

Visuell fremstilling av KPI-er

Alle informantene trekker frem at en visuell fremstilling av KPI-ene vil kunne virke motiverende. Vi ser at et flertall av informantene trekker frem muligheten for å ha det synlig i lokalene, eksempelvis på skjermer eller dashbord. Informant 1 trekker frem viktigheten av å ha ting visualisert for å øke motivasjonen til å ta i bruk KPI-ene:

«Det er ganske gøy å se når vi har gjort store løft (...) da er det jo kjempegøy og motiverende å kunne følge med på KPI-ene, og så tror jeg det er en viktig symboleffekt også med at det er synlig i lokalene og at det er noe man har et bevisst forhold til, og ikke noe som på en måte bor i et eller annet dashbord et eller annet sted, hvor man ikke ser så ofte.» - Informant 1

Informant 2 deler samme formening, og fremhever i tillegg at KPI-ene må være tydelig knyttet til et team.

«Hvis vi klarer å knytte det ned mot hvert teams faktiske KPI-er og mål, så er det veldig motiverende for folk når vi drar dette frem og viser de plenum og sammen på en måte feirer.» - Informant 2

Videre forteller informanten at det er sentralt at en har det synlig for at en skal huske på det, og hen drøfter videre rundt hvordan dette kan øke samarbeid og innovasjon.

«Altså det er lett at hvis det er ute av syne så er det ute av sinn sant? (...) Hvis vi har det tydelig på en skjerm, så kan et team komme bort og si 'Hei, jeg har en idé om hvordan vi klarer å gjøre noe med denne KPI-en. Skal vi jobbe med det sammen, eller vil dere høre på ideen min?''» - Informant 2

Både informant 3 og 4 forteller hvordan skjermer som foreller noe om brukertallet eller lignende kan gjøre at en får tettere forhold til tallene, og kan bli motivert til å arbeide med det.

«Ja, jeg har etterlyst at vi har en skjerm som sier hvor mange kunder som er på nå, hvor mange som har vært på det siste døgnet (...) da motiverer det meg til å levere bedre kode og motiverer meg til å lage nye kule ting for å få flere kunder da, så jeg kunne godt tenkt meg og hatt noen sånne skjermer i lokalet som har den beskjeden i.» - Informant 4

Informant 5 på den andre siden løfter også frem risikoen ved å skulle synliggjøre KPI-ene på arbeidsplassen, og at det kan påvirke motivasjonen:

«Med en gang folk får tall foran seg, så blir det et annet fokusområde da, og som jeg nevnte at det kan være vanskeligere å motivere seg for eksempel hvis alt står og faller på det ene tallet.» - Informant 5

Videre forteller informanten om hvordan det allerede er svært mange verktøy i bruk på arbeidsplassen, og at hen tror at app overload er noe folk kjenner på.

Opplevd evne til å påvirke KPI-er

En av lederne forteller at hen mener det er sentralt for motivasjonen at KPI-ene deles opp til et nivå der teamene selv ser at de kan påvirke dem.

Videre forteller informanten at det er svært viktig at de ansatte må forstå hvorfor det de gjør er viktig. Hen forteller at de må skjønne godt hvilket problem det er som skal løses, og hvorfor de skal løse det, eller så er det veldig lett å gjøre noe helt annet enn det som egentlig er intensjonen. Informanten mener det er en motiverende faktor dersom de ansatte har eierskap til problemstillingen og får frihet til å løse den slik de mener er best, men for at dette skal fungere må de ansatte forstå tanken bak.

De ansatte vektlegger også at det er svært viktig at de føler at de har mulighet til å påvirke KPI-ene, dersom de skal være motivert til å legge mer fokus på dem i arbeidshverdagen.

«Én ting er at det må være et godt datagrunnlag for de tallene som vi ser på og blir målt på. Altså det må jo være riktig, og så må vi oppleve at dette påvirker vi direkte.» - Informant 3

Informant 5 mener KPI-er ikke vil være en stor motivasjonsfaktor, mye grunnet at det er vanskelig å se hvilken påvirkning en har på tallene:

«Det krever ekstremt mye å få den til å bare bevege seg bitte litt (...) så det å ha noen sånne delmål eller del-KPI-er, det kan nok hjelpe, men det er ikke der jeg får min motivasjon fra da.» - Informant 5

På den andre siden forteller informant 4 at hen absolutt ser viktigheten av KPI-ene, men hen nevner også at prosessen med å ta i bruk nye KPI-er kan oppleves demotiverende for enkelte:

«Vi må jo ha KPI-er, og akkurat rundt de prosessene der med nye KPI-er så kan det være litt sånn møtetungt og litt demotiverende for enkelte, men jeg ser jo at vi må ha de.» - Informant 4

KPI-er som verktøy for økt motivasjon

Det er usikkerhet knyttet til om KPI-er som hjelpemiddel kan føre til økt motivasjon.

«Jeg tror ikke det gir motivasjon eller på en måte fokus sånn isolert sett i seg selv.» - Informant 3

Informant 4 er i stor grad enig med informant 3, og tror ikke det vil påvirke motivasjonen direkte.

På spørsmål om hvordan lederne skal motivere de ansatte til å ta i bruk KPI-ene, mener informant 2 at kontinuerlig dialog er det viktigste. Informant 1 legger vekt på at de ansatte må få tid og rom til å jobbe med KPI-ene for å øke motivasjonen.

«Nå er det nok egentlig å gi de litt tid til å kunne jobbe med det. Det er har det ikke vært på ganske lang tid, så det å kunne begynne å se etter hva det betyr, begynne å jobbe litt med det, se hvordan de kan påvirke det, rett og slett få litt sånn tid til å brainstorme litt rundt og bli litt mer kjent å være litt mer kreative problemløserer rundt det. Det tror jeg, akkurat der hvor vi står nå, så tror jeg det er det enkleste, men kanskje det viktigste vi kan gjøre.» - Informant 1

Videre understreker både informant 1 og 2 at det er viktig at de med lederansvar står frem som gode eksempler, og viser at de selv er motivert og ønsker å vektlegge økt fokus på KPI-er i arbeidshverdagen.

4.5 Organisasjonskultur

Som presentert i kapittel 2 *Teori*, er håndtering av den menneskelige delen av organisasjonen ved gjennomføring av et endringsprosjekt en svært utfordrende oppgave. For å analysere og identifisere gjennomgående trender i avdelingen, ble informantene stilt spørsmål om arbeidsmiljø, trivsel, forhold til kolleger, ledelse og virksomheten som helhet. Formålet med denne delen av resultatene er å undersøke verdier, syn og holdninger hos både ansatte og ledere, for å bedre forstå organisasjonskulturen. Kulturen er en viktig faktor å ta hensyn til i planleggingen av endringen, da den kan påvirke hvordan endringen blir mottatt og gjennomført. I tillegg vil organisasjonskultur kunne påvirke arbeidspraksisen rundt KPI-er. Gjennom intervjuene ble informantene også stilt spørsmål om digital kultur for å kartlegge åpenhet og tanker rundt nye digitale verktøy.

Nåværende situasjon i etterkant av et leveransetungt år

På spørsmål om hvordan organisasjonskulturen er innad i avdelingen for øyeblikket svarer informantene noe variert. Spesielt informantene med lederansvar trekker frem

den opplevde stemningen i avdelingen, og hvordan den er preget av leveransene som om kort tid skal være ferdigstilt.

«Alle veldig store og viktige leveranser kommer nå på løpende bånd, så det er ganske trettet stemning og mye som kan gå galt og litt høye skuldre om dagen egentlig.» - Informant 1

«Jeg vil si at akkurat nå så har vi alle disse leveransene vi har jobbet med i et år, de skal ut i produksjon nå på veldig kort tid. Så det er en veldig presset organisasjon.» - Informant 2

Informant 2 forklarer også at det å fokusere på å bygge kultur i organisasjonen har gått på bekostning av det leveransetunge året.

«Så jeg vil si at vi har en kultur for åpenhet og dialog, men vi er på en måte strekt ganske tynt nå og da er det sånne ting som typisk blir prioritert vekk.» - Informant 2

Noen av informantene gir også uttrykk for at det leveransetunge året og presset de har følt på har påvirket deres eierskap og stolthet til produktet i negativ grad.

«Jeg tror en del føler at tjenesten kunne vært bedre. Vi vet om en god del svakheter som vi gjerne skulle ha løst, men som ikke vi har fått gjort. Så det tror jeg går litt utover stoltheten av produktet, vi skulle gjerne løftet det på en del punkt.» - Informant 2

«(...) du bygger noe for noen andre, så oppleves kanskje ikke det i like stor grad som vårt eget, sant?» - Informant 3

«Men det har vært et tungt år og utvikle på, der man på en måte har måttet gå på kompromiss med sin egen integritet når det kommer til å levere robust og god kode» - Informant 4

I tillegg gir informant 4 uttrykk for at kulturen i virksomheten gjennom det leveransetunge året har båret preg av at alle har vært i samme båt, og at de ansatte har opprettholdt samholdet gjennom en frustrerende tid.

«(..) men kulturen har jo vært at vi alle synes det er frustrerende. Så vi har jo stått samlet, ikke blitt noe splittet i den grad. Det har nok kanskje bare vært litt tungt. Kanskje folk har vært litt mindre tolerante når de har litt for mye på seg på litt for kort tid. Men vi har stått stødig i det, føler jeg.» - Informant 4

Selv om et leveransetungt år ifølge informantene har skapt frustrasjon hos flere ansatte, kommer det frem at noen av informantene mener det har skapt bedre samarbeid og samhold i avdelingen.

«Og det som har vært positivt er at det har vært så veldig tydelig hva man skal gjøre, så har man liksom greid å snevre det ned (...). Så nå er det veldig tydelig for folk hva som er viktigst, det tror jeg er bra.» - Informant 1

«Det som jeg synes har vært en positiv utvikling, det er samarbeidet mellom teamene.» - Informant 2

Arbeidsmiljø og trivsel

Informantene beskriver at de trives med menneskene rundt seg på arbeidsplassen.

«Fin kultur med mye fine folk, det vil jeg si. Det er ganske flat struktur. Det er en høy grad av frihet og autonomi for teamene, og med teamledere også. (...) Folk hjelper hverandre, og ingen er veldig opptatt av, er mitt inntrykk da, ingen er så opptatt av å fremheve seg selv.» - Informant 3

«Vi er veldig flinke til at hver gang noen presenterer noe eller går gjennom noe, selv om det kan være litt sånn, ikke trykket stemning, men ofte er det jo veldig sånn opphetet diskusjon. Så avslutter man alltid med type sånn 'sykt bra jobbet'. Altså prøver man alltid å klappe hverandre på skulderen sånn at man ikke føler at alt man har gjort er forferdelig fordi man får litt konstruktiv kritikk.» - Informant 5

Informant 5 trekker også frem et interessant poeng rundt antall sykemeldinger i virksomheten og hvorfor hen tror antallet er lavere her enn andre virksomheter hen har jobbet i.

«Det er vel kanskje den organisasjonen jeg har vært i der det er færrest sykmeldte rundt meg, og det kan jo være en kombinasjon av at folk liker å jobbe her, og at de blir friske av å holde seg i form. Så det er jo to konkrete ting. Også er det jo veldig mye bra sosialt samvær. (...) Man er veldig god på det sosiale og det mellom-menneskelige. Hvis du liker de du jobber med, så liker du ofte jobben og.» - Informant 5

Ansattes relasjon til ledelsen

Informant 4 og 5 forteller at terskelen er lav for å gå til nærmeste leder med problemer eller misnøye de sitter inne med.

«Det er veldig lett for meg å gå til min leder igjen å drøfte en annen løsning. Det kan være helt enkle ting som at vi får for lite frukt på kontoret, til at vi ikke er effektive i prosjektene i det hele tatt, og at vi kunne gjort det annerledes. Jeg føler både jeg blir hørt og som oftest så er de og enig med det. Og er de ikke enig så blir det en diskusjon på det. Også blir man enige om å finne en løsning på det. Så i organisasjonen sånn sett er kulturen ganske bra.» - Informant 4

«Nærmeste leder er veldig opptatt av at vi skal ha det fint og ha det godt på jobb, sånn at det ikke bare er medarbeidersamtale en gang i året på en måte sånn som det er enkelte steder, du har det jevnlig, så du får alltid muligheten til å si ifra hvordan det går, hvordan du har det.» - Informant 5

Med tanke på endringen avdelingen står overfor uttrykker informant 3 tillit til ledelsen.

«(...) jeg er helt sikker på at det kommer til å gjøres på en lur og god måte med at det skal innføres.» - Informant 3

Selv om informantene uttrykker en positiv innstilling til ledelsen uttrykker informant 4 at den hierarkiske strukturen kunne vært noe annerledes.

«Av og til kan man tenke seg at man har litt for mange mellomledere. At det kunne vært litt kortere vei til toppen. Også tenker jeg at det går an å ha en leder for utvikling, også en felles leder for personal for eksempel.» - Informant 4

Stolthet assosiert med å være ansatt i organisasjonen

Alle informantene forteller at de er stolt over å jobbe i virksomheten. Det er imidlertid en forskjell på hva som nevnes som årsak til denne stolthetsfølelsen hos informantene basert på om de innehar større mengder lederansvar eller ikke. For de med større

lederansvar er det tydelig at helheten av virksomheten ligger nært hos dem. Det at de føler at mediebedriften har et samfunnsansvar nevnes som sentral faktor til deres stolthet, i tillegg nevnes dyktige medarbeidere.

«Det er noe rundt samfunnsansvaret som virksomheten har og tar.» - Informant 2

«De jeg jobber med, de er superdyktige og trår til når ting brenner og ting skal gjøres. å er de helt fantastiske til å få ting til å skje så det synes jeg er veldig inspirerende.» - Informant 1

Informant 3 er leder i et team og forteller at hen er stolt av å jobbe i virksomheten både på grunn av deres samfunnsansvar og dyktige medarbeidere, men også fordi hen føler at virksomheten ligger langt fremme på produksiden og teknologisiden.

«Så er jeg stolt av å jobbe her, også er det folkene som er her. Veldig mange flinke folk og jeg opplever at vi er langt fremme og vil veldig mye på produksiden og teknologisiden. Så er det mye at jeg synes det er et kjekt sted å være.» - Informant 3

Informant 4 og 5 nevner gode medarbeidere og følelsen av å være del av noe større som grunn til å være stolt av å være ansatt i virksomheten.

«Jeg er stolt av virksomheten og historien til virksomheten, men jeg er mest stolt over den gjengen som er komponert her. Det er en veldig god gjeng, og det er lite klinsjer. Det er masse personer med noenlunde lik tankegang, og hva man tåler og ikke tåler. Jeg synes det er et veldig bra arbeidsmiljø.» - Informant 4

«(...) 100 prosent, jeg tror det er veldig mange konsulenter blant annet, og andre, som har begynt å jobbe i virksomheten, som har vært konsulenter og som senere har begynt å jobbe virksomheten fordi kulturen er så bra, og stoltheten i det man gjør er såpass positiv da. Man kjenner eierskap til produktet og hva man leverer og føler at man er del av noe større.» - Informant 5

Digital kultur

På spørsmål knyttet til om avdelingen er åpen for å ta imot ny teknologi eller nye digitale verktøy uttrykker informantene åpenhet.

«I virksomheten er det litt sånn at hvis du kan navnet på et verktøy, så har vi det helt sikkert. Hos oss har det vært veldig sånn åpenhet og kultur for å ta inn digitale verktøy og verktøy generelt, og lite fokus på å standardisere og bruke samme verktøy på tvers.» - Informant 2

«Det spørs jo kanskje hvilke typer verktøy det er snakk om da, men det vil jeg si at vi er.» - Informant 3

Informant 4 forteller om at virksomheten ikke er redd for å eksperimentere med nye digitale verktøy.

«Vi startet med Slack da jeg begynte, og det var fordi det var ingen som likte Teams i IT-verden (...) vi fikk testet ut alt mulig, vi testet til og med ut en virtuell møteromsklient.» - Informant 4

Informant 5 formidler en åpenhet til nye digitale verktøy, men presiserer viktigheten av at en må klare å bevise verktøyets nytteverdi før hen er villig til å ta det i bruk.

Virksomhetens mantra

Gjennom intervjuene var det interessant å se at et flertall av informantene nevner deres mantra som lyder «teste-måle-lære». Det er tydelig at mantraet er godt forankret i avdelingen og noe de ansatte strekker seg etter i ulike arbeidssituasjoner.

Både informant 1 og 3 trekker frem «teste-måle-lære» i sammenheng med KPI-er og innovativt arbeid, mens informant 2 poengterer mantraets relevans i forbindelse med implementeringen av større KPI-fokus i avdelingen.

«(...) det å kunne da jobbe systematisk med 'hva skal vi teste, måle og lære' og se hva det er som faktisk kan påvirke KPI-ene.» - Informant 1

«(...) det jo et litt sånn mantra i avdelingen at vi skal være flinke til å teste og måle og lære. Jeg tenker litt sånn innovasjon i praksis handler litt om det da.» - Informant 3

«Vi har jo 'teste-måle-lære' som vårt mantra, og det tenker jeg vi må gjøre her. Vi må prøve.» - Informant 2

Informant 5 forteller om mantraet i forbindelse med iterativt arbeid. Det skal være mulig å gjennomføre nødvendige endringer underveis i et prosjekt, ta et steg av gangen slik at en til slutt ender opp med ønsket resultat.

5 Diskusjon

Gjennom følgende kapittel vil vi diskutere resultater opp mot kapittel 2 *Teori*. Kapittelet har en oppdeling etter våre to forskningsspørsmål. Målet med kapittelet er å skape et fundament for å videre kunne diskutere vår problemstilling: *Hvordan lykkes med en endring om økt fokus på KPI-er for å fremme innovasjon?*

5.1 F1: Hvilke forventninger har ansatte og ledere til endringen?

Formålet med F1 er å utforske hvilke forventninger ansatte og lederne har til en endring. I forkant av en endring er det sentralt å avdekke viktige aspekter som vil kunne skape muligheter eller begrensninger og kan påvirke gjennomføringen av en endring. Først og fremst vil vi redegjøre for hvorfor nåværende situasjon er viktig å undersøke før implementering av en endring. Deretter vil vi diskutere ansattes og lederes syn på endring, som innebærer holdninger, opplevde fordeler og ulemper og tanker om hvordan arbeidsoppgaver vil påvirkes. Avslutningsvis vil vi drøfte hvordan en kan tilrettelegge for endringsprosesser for å fremme innovasjon. Casevirksomheten vil gi oss et utgangspunkt for å drøfte nevnte aspekter. F1 fokuserer derfor i stor grad på å utforske tanker som eksisterer når det kommer til effekten av endringen.

5.1.1 Nåværende situasjon

Delkapittel 1.2 *Casevirksomhet*, beskriver situasjonen casevirksomheten befinner seg i for øyeblikket, samt hvilken endring ledelsen ønsker å innføre. Gjennom intervjuene ble informantene stilt en rekke spørsmål rundt deres tanker om det leveransetunge året. Vi stilte slike spørsmål for å kartlegge nåværende situasjon og om den potensielt kan farge de ansattes meninger rundt endringen. For å avklare utgangspunktet til endringen, er det viktig å kartlegge hvordan den nåværende situasjonen i virksomheten er. Her vil det være interessant å avdekke aspekter som sier noe om hvorvidt endringen tas imot av de involverte partene. I delkapittel 2.2 *Behov for endringsledelse*, diskuteres tidsrom for endringen opp mot risiko for motstand, angst eller negative følelser knyttet til endringen. Det viser seg at ved implementering av en endring bør en virksomhet ta spesielt hensyn til når forrige endring ble gjennomført og om endringen vil påvirke de ansattes arbeidsmengde. Dersom endringen gjennomføres i en travel periode, vil den mest sannsynlig møte motstand.

Avdelingen vi undersøker beveger seg omsider ut av en slik travel periode, men det er en fellesnevner blant alle informanter at de befinner seg i en svært stressende tid for øyeblikket, der flere omfattende eksterne leveranser skal ferdigstilles. Informant 2 sier blant annet at å bygge kultur er noe som er blitt prioritert vekk i den leveransetunge perioden, samtidig forteller informant 2 og 4 at deres stolthet knyttet til produktet er redusert som følge av et presset år. Eierskapet til produktene er også svekket fordi de ansatte store deler av året har utviklet produkter for eksterne parter, noe informant 3 presiserer.

Basert på informantenes ytringer, indikeres det at det leveransetunge året har ført til at de ansatte opplever mindre eierskap til sine produkter. På den andre siden uttrykker informant 2 og 4 at året har virket samlende for de ansatte fordi de har stått sammen i en frustrerende tid. Imidlertid kan ledelsen stå overfor en utfordring med å implementere endringen på et naturlig tidspunkt, grunnet det leveransetunge året. Informant 4 uttrykker blant annet bekymring rundt endringen og om de ansatte kommer til å ha mulighet til å ta igjen tapt arbeid før den gjennomføres. Med andre ord har et leveransetungt år påvirket de ansatte i stor grad, og deres holdninger til endringen

farges fortsatt av at de står i en stressende periode. Dersom en virksomhet eller avdeling har stått overfor en stressende periode med høyt tempo, bør en med fordel ta dette til vurdering i bestemmelsene av når endringen bør gjennomføres. Endring på et ugunstig tidspunkt vil kunne føre til motstand.

Informantene ble stilt en rekke spørsmål i tilknytning til arbeidsmiljø og trivsel gjennom intervjuene grunnet vårt ønske om å utforske kultur og de menneskelige aspektene ved avdelingen. Grunnen til at vi så det relevant å utforske kulturen er dens evne til å kunne påvirke endringsprosjekter, noe som blir gjennomgått i delkapittel 2.4

Organisasjonskultur i lys av en endring. Arbeidsmiljøet blir gjennomgående beskrevet som godt og ansatte føler de kan være åpne med sine ledere. Informant 3 beskriver blant annet strukturen i avdelingen som rimelig flat og at hen har stor tillit til ledelsen når det kommer til gjennomføring av endringen. Til tross for at strukturen er flat kommer det frem at informant 4 mener det eksisterer litt for mange mellomledere, og at det med fordel kunne vært litt kortere vei til toppen. Likevel liker alle informantene å kunne identifisere seg med virksomheten og de er stolt av å jobbe for den.

Virksomhetens mantra, «teste-måle-lære», trekkes også frem ved flere anledninger av en majoritet informanter. Begge disse faktorene kan være med på å indikere en sterk kultur innad i avdelingen. Basert på informantenes svar om flat struktur, åpenhet og tillit til ledelsen kan den idealtypiske kulturtypen antas å være ad-hoc-krati. Denne slutningen trekker vi også basert på informantenes svar om høy arbeidsfrihet. I delkapittel 2.4 *Organisasjonskultur i lys av en endring*, kommer det frem at ansatte innenfor et ad-hoc-krati ofte utviser mindre motstand mot endring, noe som er lovende med tanke på endringen avdelingen står overfor. En virksomhet som står overfor en endring, bør ifølge teorien tilstrebe å oppfylle et ad-hoc-krati sine kulturelle egenskaper. Det kan være en utfordrende oppgave å omstilles til en annen kulturell type, men det vil kunne legge til rette for endring.

Digital kultur omfavner en organisasjons holdninger og atferdsmønstre når det kommer til å ta i bruk nye digitale verktøy i arbeidet (Busco et al., 2023). Gjennom intervjuene spurte vi flere av informantene om hva de syntes om å ta i bruk nye digitale verktøy. Ønsket med disse spørsmålene var å undersøke ansattes åpenhet i henhold til nye digitale verktøy, ettersom et større KPI-fokus også vil fungere som et nytt og veiledende verktøy. Ved endringer som omhandler innføring av nye teknologier, kan god digital kultur i virksomheten legge til rette for åpenhet for å ta imot endringen. Flere av informantene hevder at avdelingen utviser åpenhet for digitale verktøy. Informant 2 forteller blant annet at det ikke benyttes en standardisert form for verktøy på tvers i virksomheten, men at ansatte har stor valgfrihet når det kommer til hvilke verktøy en vil bruke. Informant 5 formidler også en åpenhet til nye digitale verktøy, men presiserer at hen ikke vil ta i bruk et nytt verktøy dersom nytteverdien ikke presenteres godt nok. Stor åpenhet blant ansatte til nye digitale verktøy kan indikere at de også vil utvise åpenhet i det endringen blir et faktum, så fremt nytteverdien av KPI-ene tydeliggjøres fra begynnelsen. Det å kommunisere endringsvisjon og fordeler som følge av endringen trekkes frem som et sentralt punkt i delkapittel 2.2 *Behov for endringsledelse*, og vil også drøftes nærmere i diskusjonen av F2. Slik kommunikasjon vil kunne bidra til økt forpliktelse, samt minimere motstand.

5.1.2 Ansatte og lederes syn på endring

Som nevnt i delkapittel 2.2 *Behov for endringsledelse*, er det en sterk sammenheng mellom kommunikasjon og ansattes holdninger til endring. Dersom de ansatte har en

positiv holdning, minsker det sannsynligheten for motstand. Positive holdninger er derfor avgjørende for at en endring skal bli en suksess. Av våre resultater fremkommer det at begge ledere er svært positive til endringen. Videre fortalte informant 2 at hen tror det er positive holdninger i avdelingen når det kommer til endringen, og antar at utviklingsteamet ønsker seg tydelige KPI-er de kan få eierskap til. På den andre siden ser informant 1 risikoen for at KPI-er kan føles litt tvunget. Videre ser vi at informant 3 også tror at mer KPI-fokus generelt sett vil bli godt tatt imot. Informanten var tydelig en av de ansatte med positive holdninger til implementeringen.

En annen observasjon som kan relateres til holdninger er at de ansatte i dag ikke har et sterkt forhold til KPI-ene, og sliter med å se hvordan endringen vil påvirke dem. Informant 4 fortalte at KPI-ene ligger på et høyere nivå enn for de i teamet, og at KPI-ene oppleves som svevende. Videre viser resultatene at informant 5 også mener at deres team heller ikke har en sterk kobling til KPI-ene. Resultatene indikerer at de ansatte ikke utelukkende har en positiv holdning til den ønskede endringen og kanskje ikke ser behovet for den. Samtidig har begge lederne sterk tro på at endringen er realistisk. Virksomheter i en endringsprosess bør ta hensyn til ansattes holdninger til endringen. Det vil være vanskelig å innføre en endring dersom en virksomhet preges av negative holdninger knyttet til den kommende endringen.

Indre motivasjon er en sentral faktor når det gjelder å tilegne seg nye erfaringer og å sette seg mål. Det å ha mulighet til å tilegne seg nye erfaringer og å sette seg mål kan føre til at en opplever en følelse av indre tilfredshet. Forutsatt at endringen er til det bedre, vil derfor ansatte ha positive holdninger til endringen dersom den gir rom for nye erfaringer og målsettinger (Elias, 2009). De ansatte fortalte at det er viktig for deres motivasjon at de opplever at de kan flytte KPI-ene i riktig retning. Det må være en kobling mellom arbeidet en gjør og KPI-ene. Videre ønsker ikke de ansatte å bli målt individuelt, men heller mer overordnet som et team. KPI-fokuset må ikke overgå det overordnede fokuset i virksomheten. Samtidig er informant 3 usikker på om KPI-ene vil skape motivasjon, og tror heller at det vil brukes som et hjelpemiddel, enn å direkte skape økt motivasjon. Dersom en ikke ser hvordan endringen er til ens fordel, kan det indikere en mangel på indre motivasjon til å omfavne endringsinitiativet. En av lederne fortalte at det er svært viktig at ledelsen får frem endringen på en måte som viser at KPI-ene fungerer som et verktøy for styring og veiledning, og ikke er noe som skal stille de ansatte til veggs og måle de individuelt. Det kan virke positivt på den indre motivasjonen, dersom de klarer å formidle hvordan KPI-ene som verktøy kan gi rom for nye erfaringer og målsettinger. Dersom en ikke er motivert av arbeidet i seg selv, vil en heller ikke ha indre motivasjon til å arbeide med det. Det er derfor viktig at virksomheter tilrettelegger arbeidsoppgaver slik at de kan fremme indre motivasjon i arbeidet.

Hackham og Oldham skriver om tre sentrale faktorer som må være tilfredsstillende for å fremme motivasjon i arbeidet. De tre psykologiske tilstandene er: 1) Følelsen av å ha meningsfulle oppgaver, 2) Følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet, og 3) Kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 262-263). Med denne endringen ønsker ledelsen at de ansatte skal få økt grad av eierskap til KPI-ene. I tillegg nevner informant 1 at visjonen er at endringen kan bidra til mer hverdagsinnovasjon, og at en gjør innovative grep rundt mindre deler av tjenesten om gangen. For å få til dette er det viktig at de ansatte er motivert til arbeidet, og Hackham og Oldhams jobbkaraktistikamodell gir et innblikk i hva en bør ta hensyn til. KPI-ene bør utformes på en slik måte at ansatte opplever at de kan påvirke dem, og dersom dette er tilfellet

kan det gjøre at en opplever oppgavene en gjør som meningsfulle. I tillegg er det sentralt at KPI-ene brytes ned på lavere nivå, og at en kan ta eierskap til sine KPI-er. På denne måten kan en i større grad oppnå følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet.

Videre ønsker ledelsen at teamene kan se hvilken retning KPI-ene beveger seg, og tilpasse jobben en gjør med mål om å styre KPI-ene i riktig retning. Dette kan bidra til å gjøre det enklere å få kunnskap om resultatene en skaper, og også se om resultatet er bra eller ei. Begge ledere ytret et ønske om at KPI-ene skal gi mer struktur i arbeidet og fungere som et styringsmiddel for å klare og prioritere mellom ulike oppgaver. De har et ønske om at det økte fokuset på KPI-er kan bidra til å gjøre det tydelig hva som fungerer godt og ikke, og ut ifra det foreta strategiske beslutninger om veien videre. Informant 1 ønsker også at teamene skal få større eierskap til områdene sine, og at de er med på å måle og vurdere hva som gir effekt og ikke. Informant 3 forteller videre at hen tenker det er positivt dersom fokuset på KPI-er kan føre til at teamene blir enda mer brukerorientert i måten de arbeider på. Videre ytret informant 4 et ønske om at endringen skal gi mer konkrete oppgaver, og gjøre det enklere for avdelingen å undersøke hvordan de ligger an i forhold til KPI-ene. Vedkommende forteller videre at hen tror endringen vil gjøre ansatte mer oppmerksomme på KPI-er i arbeidshverdagen. På den andre siden viste resultatene at ikke alle de ansatte ser hvordan endringen vil påvirke arbeidsdagen deres. Dersom endringen lykkes, vil de ansatte ifølge Hackham og Oldhams modell kunne oppleve en høy grad av motivasjon i arbeidet. For virksomheter kan det være nyttig å ha kunnskap om hvordan en i størst mulig grad kan tilrettelegge for at ansatte er motivert i arbeidet, og vurdere mulige endringer som kan fremme de ansattes motivasjon.

Som presentert i delkapittel 2.3 *Motivasjon i forbindelse med endring*, er behov for selvrealisering det femte steget i Maslows behovspyramide. Behov for selvrealisering kan oppnås gjennom utfordrende oppgaver, og muligheter for kreativitet og forbedring. Dersom endringen gir større rom for å jobbe fritt, gir det mulighet til å arbeide mer kreativt. KPI-ene kan gi mulighet til å se hvordan en kan forbedre arbeidet en gjør. Samlet sett kan endringen derfor bidra til å skape en følelse av selvrealisering, ettersom de ansatte får utfordres til å tenke nytt, og arbeide på en annerledes måte. Viktigheten av vekst og utvikling, som pekes på i Maslows teori, kan underbygge hvorfor ledelsen ønsker å implementere endringen. En av de ansatte uttrykker at KPI-ene i en viss grad kan virke motiverende ved å være et hjelpemiddel som kan indikere hvor de er på vei og et verktøy som kan gi de noe å støtte seg på. Videre har lederne trukket frem at de ønsker at endringen skal føre til at de ansatte kan jobbe mer eksperimentbasert og at de får frihet til å løse oppgaver på eget vis. Dersom en virksomhet i en endringsprosess åpner for selvstendig arbeid, kan det føre til økt kreativitet hos ansatte, noe som videre kan føre til vekst og utvikling.

5.1.3 Endring for å fremme innovasjon

Som implisert i delkapittel 1.2 *Casevirksomhet*, er visjonen for endringen økt innovasjon. Det forventes at endringen vil tilrettelegge for mer effektdrevet og kundenært arbeid, der bruken av KPI-er står i fokus, noe som igjen vil bidra til det overordnede målet om økt innovasjon i avdelingen. Ledelsen har et ønske om å skape et eierskap til KPI-ene blant de ansatte, og at fokuset på dem blir integrert i deres arbeidspraksis. Det forventes at arbeidet med tjenestene og kundereisen blir rettet mer mot KPI-ene, i den forstand at de ansatte eksperimenterer seg frem for å flytte tallene i riktig retning. I delkapittel 2.1 *KPI-er for å fremme innovasjon*, blir innovasjon definert som nye

produkter, tjenester, markeder, kunder og organisasjonsformer. Samtidig kan innovasjon også være å maksimere verdien av eksisterende tjenester. Hvorvidt fokus på KPI-er isolert sett kan bidra til helt nye produkter og tjenester kan diskuteres. Det vil i utgangspunktet fungere som en veiviser på om arbeidet går slik en ønsker og bidra til å utpeke forbedringspotensialer. En vil så måtte handle deretter, og utvikle løsninger for å flytte tallene i ønsket retning. En slik endring vil trolig ikke føre til helt nye og revolusjonerende tjenester. Likevel vil den tilrettelegge for nyskaping og verdiskaping på allerede eksisterende tjenester, ved å blant annet indikere hvilke aspekter ved funksjonalitetene og løsningene som bør oppdateres og videreutvikles.

Fra resultatene kan vi antyde at ledelsen selv er klar over graden av innovasjon endringen kan bidra til. Som nevnt trakk lederne frem at KPI-arbeidet som de ser for seg, vil bidra til mer hverdagsinnovasjon, og ikke føre til banebrytende innovative løsninger. Vedkommende har derimot troen på at endringen vil tilrettelegge for flere innovative grep rundt mindre deler av tjenestene om gangen. De ansatte støtter dette synspunktet ved å trekke frem at økt KPI-fokus kan bidra til innovativ tenking dersom det åpner opp for eksperimentering frem og tilbake.

Både ledere og ansatte har troen på at endringen kan føre til økt innovasjon. De fremhevet imidlertid flere forventninger til hva som må til for at de skal lykkes med det. I teorien argumenteres det for at innovasjon stiller krav til desentralisering og lokal myndighet. Det foreslås at ledelsen spesifiserer og tildeler ønskede resultater til lavere nivåer, for å så gi de tid og mulighet til å eksperimentere seg frem til å finne veien til målet (Ross, 2018). En slik praksis bør tilstrebes dersom virksomheter ønsker å tilrettelegge for innovasjon.

I dette tilfellet samsvarer informantenes forventninger i stor grad med teorien. Lederne har en felles oppfatning av at det leveransetunge året avdelingen har stått i, har begrenset deres innovasjonsevner i stor grad. Det var lite rom for å prøve og feile, som er noe de ønsker å legge til rette for fremover. Informant 2 trekker frem at nøkkelen til innovasjon er en mer leken arbeidstilnærming der en tør å prøve, feile og teste ut nye ting. Samtlige ledere tydeliggjorde at nok tid er en suksessfaktor til innovasjon og kontinuerlig forbedring. De ønsker å gi de ansatte mer hverdagsfrihet til å sette seg inn i arbeidet og få prøve seg frem for å teste ut idéer.

Som nevnt i delkapittel 2.3 *Motivasjon i forbindelse med endring*, er frihet, fleksibilitet og tilstrekkelig med tid til å løse problemer viktige motivasjonsfaktorer. Ledernes ønske om mye frihet samsvarer med hva de ansatte sier motiverer dem. Samtlige trakk frem viktigheten av at en blir gitt tid, rom og frihet til å teste ut idéer. Informant 3 ser verdien i å samle tilbakemeldinger om tjenestene ved hjelp av KPI-er, for å så jobbe iterativt og eksperimentbasert med å forbedre dem. Vedkommende understreket også viktigheten av at KPI-ene faktisk sier noe om hvordan brukerne opplever tjenestene, for at det skal bli et kundefokus ut av det, noe som igjen fører til innovativt arbeid.

Videre forteller teorien at høyt kompetente ansatte bør styres og ledes med en relasjonsorientert tilnærming, som innebærer å tilrettelegge for at de ansatte selv kan ha frihet og ressurser til å regulere og koordinere egen atferd. Å ha mulighet til å regulere og koordinere egen atferd er tett knyttet til autonomi, som er viktig for indre motivasjon. Dersom ledere lykkes med å tilrettelegge for at de ansatte kan føle at de har selvbestemmelse på arbeidsplassen, kan det være en bidragsyter til at de arbeider mer innovativt.

Basert på foregående diskusjon, vil vi trekke en slutning om at endringen ledelsen ønsker å innføre, med høy sannsynlighet vil bidra til økt innovasjon i form av verdiskapning av eksisterende tjenester. Det er en stor grad av samsvar mellom ledelsens og de ansattes forventninger til hva som kreves for å øke innovasjonen. Resultatene viser at de har vurdert og tatt med viktige aspekter som er kritiske for å legge til rette for innovasjon, ifølge teorien. Eksempelvis vektlegger begge parter både desentralisering, arbeidsfrihet og tilstrekkelig med tid. I tillegg vil tilrettelegging for frihet, fleksibilitet og nok tid på arbeidsplassen kunne bidra til å motivere de ansatte til å jobbe mer eksperimentbasert og innovativt. Slike egenskaper hos en virksomhet danner et nødvendig grunnlag for å fremme innovasjon. Videre vil de med et økt fokus på KPI-er og et arbeid tettere knyttet opp mot disse, kunne videreutvikle og forbedre eksisterende tjenester. På denne måten kan de maksimere verdien til de eksisterende tjenestene, samtidig som de utvikler nye funksjonaliteter og tilbud.

5.1.4 Oppsummering av F1

For å diskutere forskningsspørsmål 1 har vi undersøkt nåværende situasjon, ansatte og lederes syn på endring og hvordan en kan tilrettelegge for innovasjon. Vi har trukket flere slutninger som kan indikere hvilke forventninger ansatte og ledere har til effekten av en slik endring.

De ansattes forventninger til endringen kan i nåværende situasjon antas å være påvirket av det leveransetunge året. En slik slutning trekker vi basert på at flere ansatte uttrykte noe bekymring til endringen. Bekymringen grunner i ansattes frykt for å ikke rekke og ta igjen tapt arbeid før endringen inntreffer. For øvrig beskrev de ansatte et godt arbeidsmiljø med tillit til ledelsen. Det siste året har vært frustrerende, men det har også skapt samhold. Basert på ansattes beskrivelse av arbeidsforhold og en flat struktur, konkluderer vi med at kulturtypen kan beskrives som ad-hoc-krati, noe som anses som en ideell kulturtype for endring. Informantene utviste også åpenhet til nye digitale verktøy dersom verktøyets nytteverdi fremstilles, noe som kan indikere at de vil være åpne for å ta imot KPI-er. Slik situasjonen er nå med et godt arbeidsmiljø, tillit til ledelsen og åpenhet til nye digitale verktøy, argumenterer vi for at avdelingen befinner seg i en situasjon der endringen potensielt vil være gjennomførbar i fremtiden. Virksomhetens nåværende tilstand og kontekst gir et grunnlag for å identifisere områder som krever endring og forstå eventuelle begrensinger og muligheter som kan påvirke endringens gjennomføringsevne.

Resultatene våre viste at lederne var svært positive til endringen, og har tro på at den vil bli godt mottatt. Likevel er det sentralt at de ansatte ikke ser ut til å ha forståelse for hvordan endringen vil påvirke dem. Basert på resultater vil det være essensielt å dele opp KPI-ene på et slikt nivå at de ansatte i teamet ser at de kan påvirke KPI-ene i riktig retning. Videre viste våre resultater at både ansatte og ledere ikke ønsker at økt KPI-fokus skal gjøre at en blir målt på resultater, men at det kan være et godt hjelpemiddel for å arbeide mer brukerorientert og at det kan skape rom for å tenke mer innovativt. For virksomheter kan det basert på våre resultater være nyttig å undersøke hvilke holdninger ansatte og ledere har til endringen, ettersom hvilke holdninger en har kan påvirke hvordan implementeringen av endringen kan bli. Videre vil ansattes holdninger og motivasjon avhenge av om de ser behovet og nytten av endringen. Det kan være hensiktsmessig for ledere å granske hva ansatte ønsker at endringer skal føre til, for å få innsikt i hva som er forventet effekt. Slik har en mulighet til å tilpasse seg før endringen implementeres.

Lederne har en visjon om at endringen vil kunne fremme innovasjon, noe som støttes opp under av teorien. Basert på diskusjonen av teori opp mot resultatene, kom vi frem til at endringen med stor sannsynlighet vil bidra til økt innovasjon i form av verdiskapning av eksisterende tjenester. Til slutt observerte vi at lederne og de ansatte hadde samsvarende forventninger til hva som skal til for å oppnå økt innovasjon. Begge parter trakk frem viktige premisser for innovasjon som desentralisering, mer arbeidsfrihet og nok tid til å prøve seg frem. Teorien viste tydelig at disse aspektene må ligge til grunn for å lykkes med økt innovasjon. Vi vil derfor råde virksomheter som har et mål om økt innovasjon, til å vurdere hvorvidt de møter disse premissene.

For å oppsummere har både de ansatte og deres ledere flere forventninger til endringen de står overfor. Vi har avdekket flere sentrale elementer som det er nødvendig å ta hensyn til før en starter en endringsprosess, for å sikre at den blir vellykket og effektiv. Videre skal vi gå nærmere inn på og diskutere selve forventningene tilknyttet gjennomføringen av endringen.

5.2 F2: Hvilke forventninger har ansatte og ledere til gjennomføring av endringen?

Ved å diskutere forskningsspørsmål 2 vil vi avdekke hvilke forventninger både de ansatte og deres ledere har til de praktiske aspektene ved gjennomføringen av endringen som de står overfor. Det er viktig å undersøke i hvilken grad disse forventningene samsvarer slik at ledelsen vet hva som er forventet av dem når endringen skal gjennomføres.

Oppbyggingen av F2 er basert på utvalgte steg i Parmenters rammeverk og Kotters 8-stegsmodell, samt annen relevant teori en bør ta hensyn til i en endringsprosess. I tabell 2 har vi illustrert hvilket teorigrunnlag vi har valgt å drøfte de ulike fasene og faktorene i en endringsprosess opp mot. Som vist i tabell 2 vil vi først undersøke tidspunkt og ressursfordeling, som bør tas hensyn til i forkant av gjennomføringen. Involvering av ansatte og kommunikasjon av endringen er to faktorer som bør prioriteres tidlig i prosessen, noe tabellen illustrerer. Deretter er det underveis i endringsprosessen viktig å motivere og anerkjenne de ansatte. I etterkant av implementeringen er det viktig å følge opp endringen, slik at den opprettholdes. Formålet med en slik oppbygging er å skape en god struktur ved å kategorisere resultatene, og diskutere dem opp mot relevant teori i hvert avsnitt. For å tydeliggjøre vår analyse av F2, har vi avslutningsvis i kapitlet utarbeidet en utvidet versjon av tabell 2.

Relevant teorigrunnlag	Faser i en endringsprosess	Sentrale faktorer i en endringsprosess
Parmenters steg 1 og 2, og Kotters steg 2	Tidspunkt for endring og ressursfordeling	Riktig tidspunkt
		Tilstrekkelig ressurser i form av arbeidskraft
Parmenters steg 5	Involvering av ansatte	Involvering ved hjelp av workshops
Parmenters steg 3 og Kotters steg 1, 3 og 4	Kommunisere endringen	Skape et behov for endring
		Skape visjon og strategi
		Kommunisere endringen
Kotters steg 6 og teori om motivasjon og visuell framstilling	Motivasjon og anerkjennelse	Anerkjennelse/motivasjon
		Kortsiktige seiere
		Visuell framstilling
Parmenters steg 6 og Kotters steg 8	Oppfølging av endringen	Ønske om å opprettholde jevnlig dialog
		Rapporteringsrammeverk
Teori om motstand	Motstand mot endring	Tillit mellom ansatte og ledere
		Forberede ansatte på endring

Tabell 2 – Struktur i F2

5.2.1 Tidspunkt for endring og ressursfordeling

For å lykkes med endringsprosjekter er tilstrekkelige ressurser avgjørende, noe som inkluderer både tid og menneskelige ressurser i form av arbeidskraft. Det er blant annet viktig at endringen finner sted på et passende tidspunkt, der ledelsen har tid til å forplikte seg til endringen på samme måte som de ansatte har tid og evner til å ta den imot (Smollan et al., 2010). Parmenters rammeverk fremhever også viktigheten av dette i steg 1. Han hevder at endringsprosjekt bør gjennomføres ved et passende tidspunkt, der ledelsen har tid til å forplikte seg til endringen (Parmenter, 2015, s. 101-109). Etersom vår oppgave utspiller seg på et avdelingsnivå, vil vi avgrense dette punktet til at det angår ledelsen for de involverte teamene, altså lederne som står ansvarlig for endringen. På bakgrunn av denne avgrensningen, velger vi å ikke lene oss like sterkt på dette steget. Samtidig velger vi å trekke det frem, da det er naturlig at de med størst ansvar for endringen har tid til å forplikte seg til den. Videre vil det også være viktig å ta hensyn til tidsrelaterte konsepter som endringens påvirkning på arbeidsbelastningen til de ansatte, og om den blir gjort på et rettfærdig tidspunkt med tanke på deres arbeidskapasitet (Smollan et al., 2010).

Ledernes utsagn tilsier at de er svært bevisst på dette. De gir uttrykk for at ledelsen har tenkt på endringen lenge. Likevel har de valgt å avvente med å iverksette den slik situasjonen er nå, ettersom de selv innser at det ikke finnes tid eller rom i avdelingen til å innføre endringen for øyeblikket. Informant 2 oppga at lederne er utålmodige som personer, og gjerne kunne startet innføringsprosessen tidligere, men de ser tydelig at det ikke er rom for det enda. En av lederne beskrev situasjonen i avdelingen som presset, og at de ønsker å gi de ansatte et pusterom der de kan finne sammen igjen før de starter endringsprosessen. Lederne uttrykket at de er klar over at endringen ikke hadde blitt tatt imot i den situasjonen de ansatte er i for tiden. Derfor har ledelsen planlagt å innføre endringen etter det leveransetunge året er ferdig, når det blir et roligere tempo. Ledernes planer samsvarer i stor grad med det de ansatte forventer. Flere uttrykket bekymringer rundt en eventuell endring i dagens situasjon. Informant 4 nevnte at den stressende situasjonen vil gjøre at en slik endring ikke vil bli tatt imot, og at god tid er viktig for at KPI-ene skal bli tatt i bruk.

Ytringer gjort av ledelsen og de ansatte tilsier at de har samsvarende forventninger til endringsprosessen. De ansatte uttrykker et tydelig behov for at situasjonen de er i blir tatt hensyn til i endringsprosessen, noe som gir oss grunnlag til å kategorisere graden av viktighet som høy. Videre har ledelsen lenge tenkt på å innføre endringen, men de ønsker å ta hensyn til situasjonen avdelingen står i. Det vil generelt være viktig for ledere å avklare og ta hensyn til hvordan de ansatte stiller seg til en endring ved et gitt tidspunkt, før en bestemmer seg for å innføre den. Vi ser at ledelsen har respektert avdelingens situasjon og vil derfor fastslå at de ansattes forventninger bli nådd i høy grad. Basert på foregående diskusjon kan vi trekke en slutning om at det vil være hensiktsmessig å avvente innføringen en stund, til de kommer i et mer normalt løp. Virksomheter som står i situasjoner hvor de ønsker å innføre en endring, men som ikke befinner seg i en gunstig situasjon med tanke på tid, bør vurdere å vente med implementeringen til en ser at det er rom for den. Det vil være essensielt for å sikre at endringen blir akseptert av ansatte i en virksomhet.

Basert på uttalelser som er i overensstemmelse både fra ledelsen og de ansatte, tyder det på at de har felles forventninger til endringsprosessen. Når det gjelder ressursfordeling i form av arbeidskraft, tyder ansattes utsagn på at ledelsen har rom for forbedring. Parmenters andre steg for å lykkes med implementering av KPI-er

understøtter viktigheten av å sette av nok ressurser og utpeke et eget team som skal jobbe utelukkende med endringsprosessen (Parmenter, 2015, s. 101-109). Steg 2 i Kotters 8-stegsmodell stiller også krav til å danne en gruppe bestående av ansatte fra alle nivåer i virksomheten med nok innflytelse til å lede endringen, og at disse jobber sammen som et team. For at teamet skal lykkes med å lede endringen er det essensielt at de har støtte fra alle deler av avdelingen, slik at de er i stand til å overkomme eventuell sterk motstand (Kotter, 2012, s. 53-59; Kotter, 2007, s. 98). Det er naturlig å kunne knytte disse anbefalingene til virksomheter som står overfor andre endringsprosjekter. På samme måte som for KPI-prosjekter, er det relevant for andre endringsinitiativ å ha nok støtte fra ansatte, og et engasjert team som leder det.

Til tross for at ledelsen i avdelingen er tydelig på at endringen ikke bør gjennomføres per nå, har de likevel ikke satt av tilstrekkelig med menneskelige ressurser for den planlagte endringen. De har valgt ut et eksisterende team som har fått ansvaret for å jobbe med å finne de viktigste KPI-ene. Det er verdt å påpeke at det eksisterende teamet består av ansatte på høyere nivå i avdelingen, som samtidig må gjennomføre oppgaver knyttet til deres vanlige arbeid, noe som går i strid med det teorien oppfordrer. Informant 1 oppga at de ikke har satt av egne ressurser til endringen, og at det utvalgte teamet må gjøre endringsarbeidet i samarbeid med de andre involverte teamene. Teorien hevder at det kan være krevende å håndtere og lede slike endringsprosjekter i kombinasjon med andre arbeidsoppgaver (Parmenter, 2015, s. 138). Det kan generelt sees på som en svakhet at et team som leder endringen ikke får forpliktet seg fullstendig til endringsprosjektet. Arbeid med andre arbeidsoppgaver i kombinasjon med endringsprosjektet, vil kunne gå på bekostning av endringens suksess. I tillegg vil et team som utelukkende består av ledere, trolig ha mindre innflytelse og støtte enn et mer tverrfaglig team med respekterte parter fra lavere nivåer i avdelingen.

De nevnte anbefalingene om endringsteam som understrekes i teorien, rettes i stor grad mot ledelsen i virksomheter. Det vil trolig ikke angå de ansatte på en betydelig måte. Vi gjorde eksempelvis ingen tydelige observasjoner fra våre informanter om at de forventet slike team. Derfor kan vi anta at det har lav grad av viktighet for de ansatte. Basert på foregående diskusjon trekker vi en slutning om at ledelsen i større grad bør jobbe for å disponere ressursene sine, og utpeke ansatte til et tverrfaglig endringsteam som spesifikt skal jobbe med endringsprosjektet på heltid. Derfor vil vi si at ledelsen lykkes i moderat grad med å nå forventningene om å ha tilstrekkelig ressurser i form av arbeidskraft. Uavhengig av endringsinitiativet, vil et godt endringsteam være essensielt. Det vil være fordelaktig å sette av et eget endringsteam bestående av ansatte som representerer hele virksomheten, som har tid til å forplikte seg til endringen på fulltid.

5.2.2 Involvering av ansatte

Som implisert i delkapittel 2.1 *KPI-er for å fremme innovasjon*, er det avgjørende å involvere de ansatte som påvirkes av endringen tidlig i prosessen for å lykkes med implementeringen. Det er essensielt at ledelsen tilrettelegger for ansattes innspill og generell involvering i arbeidet med endringen. Slik vil de føle seg sett og inkludert, noe som vil være en viktig faktor for å unngå eller redusere potensiell motstand (Project Management Institute, 2013). En fellesnevner vi så under intervjuene, var at både ledelsen og deres ansatte forventer at de ansatte skal involveres tidlig i arbeidet med endringsprosjektet.

Det kom tydelig frem i kapittel 4 *Resultater*, at det eksisterer et sterkt behov for involvering blant de ansatte. Informant 3 utdypet at det ikke er gunstig dersom

endringen kommer som et sjokk, og at det ville vært fint å bli involvert underveis slik at de ser hva som er planlagt i forkant. Informant 4 sine forventinger samsvarer med det informant 3 oppga. Vedkommende uttrykker at hen også ønsker å bli inkludert i KPI-arbeidet, og mener det er nødvendig for at endringen skal bli fornuftig. At de ansatte ønsker å bli opplyst om endringen tidlig i prosessen understreker viktigheten av god kommunikasjon, noe vi diskuterer nærmere i delkapittel 5.2.3 *Kommunisere endringen*.

Vi fikk inntrykk av at også ledelsen selv ser behovet for å involvere ansatte i prosessen. Informant 2 ga uttrykk for at de ønsker å skape et eierskap til endringen på alle nivåer i avdelingen, og at de dermed må involvere de som blir påvirket av endringen tidlig i prosessen. I tillegg presiserte lederne at de allerede har gjort tiltak i form av workshops for å involvere ansatte i arbeidet med å utarbeide KPI-er. Begge ledere fortalte at de har holdt flere workshops der de har diskutert KPI-er, fordelt ansvar, og latt involverte parter komme med forslag.

Teorien understreker at slike workshops er viktig i en endringsprosess. Parmenters femte steg stiller krav til at en involverer alle teamene når en avgjør hvilke KPI-målinger som er viktig. Ledelsen og ansatte må samarbeide tett for å utarbeide KPI-ene, og teamet ansvarlig for endringen må tilby opplæring og assistanse. Parmenter trekker dermed inn workshops som et sentralt tiltak for involvering av ansatte (Parmenter, 2015, s. 101-109). Her understøtter han at alle teammedlemmer bør inkluderes for at de skal kunne lære av hverandre, i tillegg til å føle på anerkjennelse og at de bidrar mer til bunnlinjen (Parmenter, 2015, s. 189, 218). Det kan være nyttig for andre endringsinitiativ at ledelsen i virksomheten holder slike workshops for å involvere relevante parter i endringsarbeidet. Slik vil en kunne utveksle forventninger og tanker rundt endringen, i tillegg til å planlegge aspekter rundt videre arbeid.

Det fremkommer at det er svært viktig for informant 2 å involvere alle i workshopene. Vedkommende fortalte at både teamledere, interessenter og forretningssiden av virksomheten ble inkludert i tidligere workshops, men ikke alle utviklere. Dette var et utsagn vi bemerket oss, da det tydelig viser mangel på involvering av alle teamets medlemmer, altså ansatte på lavere nivåer i avdelingen, som utviklere og UX-designere. Denne observasjonen forsterkes ved at vi oppdaget at ansatte vi intervjuet ikke hadde vært på slike workshops, og heller ikke hadde like god kjennskap til endringen. Vi kan dermed trekke en slutning om at ledelsen ikke har gjort en tilstrekkelig jobb med å involvere alle aktuelle ansatte i workshopene.

En interessant observasjon er knyttet til informant 4 sine utsagn om nedbrytningen av KPI-er. På den ene siden antyder vedkommende at hen ønsker å bli involvert i oppdelingen av KPI-ene, og at det er essensielt for at de skal lykkes. På den andre siden kommer det frem at vedkommende ikke har eierskap til dette arbeidet. Hen distanserer seg fra ansvaret, og synes synd på de som skal gjennomføre det, da det anses som en utfordrende jobb. Her ser vi en konflikt mellom to uforenelige utsagn. Slike tilnærminger vil kunne tenkes at er utfordrende for ledelsen å håndtere.

En bør jobbe for å i større grad belyse betydningen av ansattes bidrag i endringsarbeidet for å fremme en følelse av nødvendighet, verdsettelse og betydningsfullhet blant ansatte. Å styrke de ansattes selvtillit og selvsikkerhet ved å anerkjenne deres viktige bidrag i arbeidet vil kunne gi positive resultater. Slik vil eksempelvis utviklere og UX-designere oppleve at de har viktige bidrag til arbeidet med å bryte ned og utarbeide KPI-er. Som drøftet ovenfor, er det kritisk å ikke bare inkludere teamledere, men alle teammedlemmer i workshops. Samtidig bør en være forsiktig med å involvere alle

ansatte i for stor grad, da dette kan bli et stressmoment for virksomheter. Endringer angår ofte mange mennesker, og å ta hensyn til alle deres meninger kan være utfordrende for ledelsen. Det vil kunne oppstå uenigheter mellom ansatte og ledere, samt internt i teamene. Misnøye kan også fremkomme som følge av at ansattes synspunkter ikke blir tatt hensyn til.

På bakgrunn av foregående diskusjon kan vi trekke en slutning om at både ledelsen og de fleste ansatte er klare over behovet for involvering. Det opplevdes som veldig viktig for de ansatte å involveres i arbeidet, som er årsaken til at vi setter graden av viktighet til høy. Ledelsen har gjennomført relevante tiltak for involvering i form av workshops. Imidlertid har de en vei å gå for å oppfylle de ansattes forventninger om involvering, samt anbefalinger fra Parmenters rammeverk om å involvere alle relevante parter. Dermed er forventningene nådd i en moderat grad. Samtidig bør en ta i betraktning at det kan oppstå kaos ved involvering av for mange i endringsprosessen. En virksomhet bør dermed planlegge godt hvordan involvering kan gjøres på best mulig måte for å tilfredsstille alle parter.

5.2.3 Kommunisere endringen

Viktigheten av en desentralisert kommunikasjonsstrategi ved implementering av endring nevnes som en sentral faktor for vellykkede endringsprosjekter (Faupel & Helpap, 2021). I delkapittel 5.2.2 *Involvering av ansatte*, trekkes det frem at ledere og ansatte mener det ikke bare er åpenhet for, men høyst nødvendig å involvere ansatte i endringsprosjektet. Likevel kan utsagn fra flere ansatte tyde på at endringen ikke er kommunisert godt nok til ansatte, dersom målet er å iverksette endringen allerede rundt sommertider. Dette kommer også frem i diskusjonen fra delkapittel 5.1.2 *Ansatte og lederes syn på endringen*. Blant annet ytrer informant 3 at hen ikke hadde kunnskap om spesifikke detaljer knyttet til endringen, og heller ikke var klar over noen nye implementeringer som vil endre måten å arbeide på. Samtidig nevnte ledelsen at endringen ikke bør komme som noen stor overraskelse for de ansatte. De andre informantene utviste kjennskap til den planlagte endringen, men det at ikke alle ansatte utviste slikt kjennskap kan være et kritikkverdig moment som vil påvirke endringens gjennomførbarhet.

I steg 3 i Parmenters rammeverk, «lede og selge endringen», trekkes Kotters 8-stegsmodell for endringsledelse frem som relevant (Parmenter 2015, s.101-109). Kotters første steg handler om å etablere en følelse av hastverk. Ansatte skal se på endringen som avgjørende for virksomhetens fremtidige suksess, og dermed godta den. I delkapittel 2.2 *Behov for endringsledelse*, kritiseres Kotters modell for å være rigid. Vi kombinerer derfor Kotters første steg med Lewins første steg i CATS-modellen, som handler om å skape et behov og ønske om endring (Cummings et al., 2016). Samlet dekker dette et sentralt element for suksessfull endringsledelse, nemlig å skape et behov. Ansattes holdninger presenteres i delkapittel 5.1.2 *Ansatte og lederes syn på endringen*. Det faktum at flere av informantene ikke hadde et personlig forhold til KPI-ene gjør det naturlig å anta at de ansatte ikke opplever et sterkt behov for endringen. Basert på utsagnene gjort av de ansatte om deres syn på KPI-er, trekker vi en slutning om at de opplever KPI-er som viktig, men at følelsen av et behov er lav. Dersom en virksomhet opplever lav oppslutning blant ansatte som ser behovet for endring, bør ledelsen arbeide med å presentere fordelene ved endringen og begrunne hvorfor den er nødvendig. På denne måten kan ledelsen bidra til å øke bevisstheten og opplevelsen av behovet blant de ansatte. (Project Management Institute, 2013). Vi konkluderer med at

ledelsen lykkes i noe grad med å skape et behov for endring hos de ansatte, men fremdeles har forbedringspotensial.

Steg 3 i Kotters 8-stegsmodell vektlegger utvikling av en visjon og strategi for endringen. Det må skapes en visjon for endringen og en strategi for å oppnå visjonen (Kotter, 2012, s. 23). Lederne uttrykker at visjonen for endringen er å fremme innovasjon. Strategien for hvordan ledelsen skal fremme innovasjon er gjennom økt fokus på KPI-er. De utviser imidlertid ikke en godt utarbeidet plan for hvordan strategien skal gjennomføres, noe som kan ha en sammenheng med at de befinner seg tidlig i prosessen. Imidlertid forteller lederne at de ser det nødvendig å begynne i det små. Informant 2 nevner blant annet at det er viktig at lederne opptrer som gode rollemodeller og forkjempere for endringen, samt at de ansatte skal få komme med innspill. Vedkommende er likevel klar over at valg kanskje må tas uten støtte fra de ansatte. Det er viktig at visjonen er forståelig for alle involverte parter i virksomheten. Visjonen skal kunne benyttes som veiledning når valg skal tas, samt motivere ansatte (Kotter, 2012, s. 71).

Steg 4, «kommunisere endringsvisjonen», i Kotters 8-stegsmodell kan trekkes inn som spesielt sentral i forbindelse med utsagn som tyder på en noe svak kommunikasjon av endringen. Steg 4 bygger på steg 3 ettersom den presiserer betydningen av å kommunisere endringsvisjonen til de ansatte. Det er avgjørende for endringens suksess at lederne kommuniserer visjonen for endringen tidlig i prosessen, samt fordelene den vil medbringe. Slik kan ansatte føle økt forpliktelse og behov for endringen. Ved å aktivt tilrettelegge for dialog og kommunikasjon mellom ansatte og ledere vil ansatte føle seg sett og ivaretatt (Project Management Institute, 2013). Basert på informantenes svar omkring deres kjennskap til endringen, hvorav én hadde svært lite kjennskap til den, trekker vi en slutning om at ledelsen lykkes i moderat grad med steg 3 og 4 i Kotters 8-stegsmodell. Det kan anses som at ledelsen har en sterk visjon for endringen, men at ikke alle ansatte er klar over den og heller ikke utviser et stort behov for endring, tilsier at kommunikasjonen med fordel kunne vært forbedret. Vi vil igjen påpeke at endringen befinner seg på et tidlig stadium og at dette kan være årsak til det eksisterende forbedringspotensialet som foreligger. Begge parter viser imidlertid høy grad av åpenhet for involvering og dialog gjennom prosessen. Det vil generelt være viktig for alle endringsprosesser at en tydelig og sterk visjon er godt utarbeidet, og kommunisert til alle involverte parter. Ved manglende kommunikasjon av visjon og strategi kan ansatte slite med å se behovet for endringen.

5.2.4 Motivasjon og anerkjennelse

Effektiv innføring av endring er i stor grad avhengig av motivasjonen til de ansatte. Dersom ledere ikke anerkjenner betydningen av å motivere de ansatte, er det større risiko for at endringen mislykkes (Gilley et al., 2009). En sentral observasjon fra F1 er at lederne ser viktigheten av å motivere de ansatte. Videre ser vi at ledelsen har konkrete planer for hvordan de skal motivere de ansatte gjennom endringen. Ledelsen påpeker at noe av det viktigste de kan gjøre for å motivere de ansatte gjennom endringsprosessen er oppfølging av arbeidet og kontinuerlig dialog. I tillegg vil de gi ansatte tid til å jobbe med KPI-ene underveis i prosessen for å styrke motivasjonen. For å sørge for at ansatte er motivert gjennom implementering av en endring er det derfor sentralt å gi de ansatte tilstrekkelig med tid, og å følge opp endringen med god kommunikasjon.

Motivasjon og vilje til å yte, er noe som fremkommer når en forventer at det kan være mulighet til å oppnå noe en ønsker seg. Det er essensielt å avklare hva den enkelte

ønsker som belønning, ettersom en ikke kan forvente at ansatte yter ekstra for noe de ikke er interessert i (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 231). Samtidig ser vi at det kan være utfordrende å anerkjenne alle de ansatte på den måten de selv ønsker gjennom endringsprosessen. Det som spesielt går igjen som motivasjonsfaktor i avdelingen er felles feiring med kake når en oppnår gode resultater. Flere av informantene verdsetter denne måten å anerkjennes på. Samtidig trekker informant 5 spesielt frem viktigheten av at ledelsen må finne ut hva som motiverer den enkelte, noe som tyder på at slik felles feiring ikke motiverer alle i like stor grad.

Nyere forskning indikerer at arbeidets utforming er en sterkere motivasjonsfaktor enn lønn og karriere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246). Ytre motivasjon oppstår ikke som følge av aktiviteten i seg selv, men heller fra resultatet den gir. Indre motivasjon, på den andre siden, fører til en søken etter nye erfaringer og personlige mål, som er relevant for oppgaven en gjennomfører. Dersom en er indre motivert, vil en ha mindre sannsynlighet for å motsette seg endringer (Diseth, 2023, s. 21). Informant 3 foretrekker overordnede mål og ansvar fremfor ytre belønninger. Videre ser vi at flere av informantene trekker frem at deres største motivasjonsfaktor er arbeidet de gjør, noe som stemmer overens med det teorien hevder. Vi ser at det kan være et tiltak for ledere å fokusere på felles feiring fremfor innføring av bonuser for å fremme tilhørighet og indre motivasjon hos de ansatte. Sammen kan de ansatte oppnå resultater ved å yte sitt beste for fellesskapet. I avdelingen vil derfor felles feiring eller markeringer være viktig å opprettholde gjennom endringsprosessen, for å skape tilhørighet og opprettholde de ansattes motivasjon. Når en setter i gang med en endring, kan det derfor være relevant at ledelsen i tillegg undersøker hvordan de ansatte ønsker å anerkjennes, for å øke motivasjonen gjennom endringsprosessen.

Basert på foregående diskusjon, vil vi konkludere med at de ansatte i moderat grad opplever det som viktig å bli anerkjent av ledelsen, ettersom det i hovedsak er essensen ved arbeidet som motiverer dem. Samtidig uttrykker de et behov for å bli sett og hørt av ledelsen gjennom endringen. Ledelsen vektlegger hvordan de kan anerkjenne og motivere de ansatte gjennom prosessen. De trekker frem at de planlegger felles feiring og ønsker at anerkjennelse skal komme fra ledere i høyere stillinger. Derimot er det ikke tydelig avklart hva den enkelte ansatte ønsker av anerkjennelse gjennom en slik endring. Vi konkluderer med at de lykkes i moderat grad med å nå forventningene om motivasjon og anerkjennelse. Det kan være relevant for virksomheter som står i en endringsprosess å ta disse aspektene i betraktning. Ledelsen bør vurdere å anerkjenne de ansatte for å skape tilhørighet og indre motivasjon. Felles feiring og tilbakemeldinger fra ledere er eksempler på måter en kan anerkjenne de ansatte. Basert på våre diskusjoner er ikke ytre motivasjonsfaktorer som bonuser det som vil motivere ansatte gjennom en endring.

Steg 6 i Kotters 8-stegsmodell for endring handler om å skape kortsiktige seiere. Steget beskriver viktigheten av å planlegge synlige «små» seiere underveis, og tydelig anerkjenne personene som muliggjorde seierne. Kortsiktig seiere er relevant for å sikre at de ansatte holder motivasjonen oppe i en endringsprosess. Hensikten med å skape kortsiktige seiere er å vise at endringen er verdt arbeidet. Det vil også være motiverende for involverte å se at det skapes resultater, og å få positive tilbakemeldinger. Videre skal kortsiktige seiere også hjelpe den ledende koalisjonen med å finspisse endringsvisjonen og endringsstrategien (Kotter, 2012, s. 127). Det å skape kortsiktige seiere kan derfor være noe virksomheter bør ta hensyn til i gjennomføringen av en endringsprosess, ettersom det kan bidra til å sikre at motivasjonen opprettholdes.

Som nevnt i teorien vil holdninger påvirkes av motivasjon. I F1 diskuterte vi de ansattes ulike holdninger til endringen. For å fremme positive holdninger kan det derfor være viktig å skape kortsiktige seiere underveis i endringsprosessen, ettersom kortsiktige seiere kan bidra til å skape motivasjon. I resultatene ytrer ikke ansatte spesifikt et behov for kortsiktige seiere, likevel har de gjort det klart at de må føle at de har evne til å påvirke KPI-ene. Det kan være sentralt for virksomheter i en endringsprosess å implementere kortsiktige seiere når en ser at KPI-ene beveger seg i riktig retning. Slik kan ansatte bli motivert til å arbeide videre med dem. Lederne har i liten grad lyktes med å innføre en strategi for kortsiktige seiere, noe som sannsynligvis kan ha en forbindelse med at detaljene for hvordan endringen skal oppfølges ikke er klare enda. Oppsummert vil en plan for kortsiktige seiere være en god strategi for å motivere de ansatte, og er noe ledelsen bør vurdere ved endringsprosesser.

For å utnytte verdien KPI-er kan gi, må de kommuniseres til de ansatte. Den mest effektive måten å kommunisere KPI-er på er ved å bruke elektroniske «dashboards» (Meland, 2009). Visuelle elementer på en arbeidsplass har stor innvirkning på gjennomføring, moral og produktivitet. I tillegg kan en visuelt dynamisk arbeidsplass gi energi til ansatte, bygge stolthet og eierskap (Liff & Posey, 2005).

Både ledere og ansatte understreker et eksisterende ønske om å innføre skjermer i lokalene, slik at en kan få en visuell fremstilling av KPI-ene. Ledelsen trekker frem at visuelle fremstillinger av KPI-er vil øke bevisstgjøring. I tillegg ønsker de at slike fremstillinger vil øke motivasjon og fremme innovativt samarbeid. Basert på resultatene kan vi konkludere med at de ansatte i stor grad ønsker å innføre en type visuell fremstilling av KPI-ene, og at dette er av stor viktighet for deres motivasjon. Ledelsen har også et stort ønske om at visuelle fremstillinger skal innføres, men per nå har de lyktes i moderat grad med dette. Årsaken er at de ikke har en konkret plan for hvordan det bør gjøres, hva som bør visualiseres og hvor visualiseringene bør befinne seg. Dersom de lykkes med å visualisere KPI-ene på skjermer, kan det fungere som bidragsyter til økt motivasjon i arbeidet med KPI-er. Samtidig viser våre resultater at de ansatte ikke ønsker å bli målt individuelt på KPI-ene. En potensiell risiko er derfor at ansatte kan føle seg overvåket dersom KPI-ene de er ansvarlig for visualiseres på en skjerm som er tilgjengelig for alle. Det bør derfor tas i betraktning hvilke KPI-er som visualiseres, og at disse KPI-ene ikke kan kobles direkte til en enkelt ansatt. Generelt bør virksomheter ta i betraktning at ansatte opplever det som motiverende med visuelle fremstilling av viktige tall, noe som kan være sentralt dersom en skal innføre en endring hvor en ønsker økt fokus på målinger. Samtidig må en ta hensyn til at det kan oppleves som overvåkende dersom en måles i for stor grad, og tallene som visualiseres kan knyttes til hvert enkelt individ. Basert på våre resultater kan det oppleves som motiverende dersom en fysisk kan oppsøke en visuell fremstilling av målinger, og se om tallene går i riktig retning.

5.2.5 Oppfølging av endring

Steg 8 i Kotters 8-stegsmodell omhandler å forankre nye tilnærminger i organisasjonskulturen. Dermed understreker han at å institusjonalisere de nye endringene og tilnærminger i virksomheten er avgjørende for evig endring uten tilbakefall (Kotter, 2012, s. 23). Kotters steg 8 kan sammenliknes med Lewins «refreeze» fra CATS-modellen, ettersom begge stegene i disse modellene understreker viktigheten av å etablere endringen som en del av de ansattes arbeidshverdag. Svarene fra informantene med lederansvar hadde flere likhetstrekk da de fikk spørsmål om deres syn på oppfølging av endringen. Begge fortalte om signifikansen av jevnlig diskusjon og

dialog med teamene knyttet til arbeidet med KPI-ene. En av de uttrykket også at ønsket er å opprettholde dialog gjennom hele prosessen, helt fra begynnelsen. Slik innsikt samsvarer med teori som fremstiller at aktiv kommunikasjon gjennom hele endringsprosessen vil støtte oppunder effektiv endring.

Det eksisterer imidlertid noe bekymring blant ansatte når det kommer til å opprettholde endringen. Ansatte er noe skeptisk til om KPI-bruk vil vedvare i en travel arbeidshverdag, spesielt dersom det blir vanskelig å se sammenhengen mellom arbeidet og KPI-ene. Ledelsen uttrykker at det kan være knotete å finne ut av hvordan disse KPI-ene faktisk kan benyttes i arbeidet i begynnelsen, en må prøve og feile for å finne ut av metoden som fungerer. I tillegg presiserer de at det er kritisk at de valgte KPI-er relevante for at ansatte skal benytte seg av dem.

Det å forandre en organisasjonskultur til å omfavne en endring er en meget kompleks oppgave. I delkapittel 5.1.1 *Nåværende situasjon*, diskuteres det hva slags tendenser for kultur som eksisterer. Det kommer frem at de ansatte er preget av et stressende år, noe som kan gjøre det vanskeligere å omfavne endringen. Likevel trekkes det slutning om hva slags kulturtype avdelingen kan klassifiseres innenfor. Kulturtypen anses å være ad-hoc-krati, som er en ideell kulturtype for endringsprosjekter. En må imidlertid passe på at endringen ikke skaper subkulturer for motstand da dette kan skade effektivitet og ytelse (Jung et al., 2016). Vi identifiserte ingen klare subkulturer for motstand gjennom undersøkelsene. Imidlertid kan det utgjøre en risiko at ikke alle ansatte ser behovet for endringen, da dette videre kan føre til passiv eller aktiv motstand. En virksomhet som ønsker å forhindre at subkulturer for motstand oppstår, må få ledelsen til å kommunisere nødvendigheten av endringen til alle ansatte.

Det er positivt at både ledere og ansatte uttrykket meninger som tilsier at begge parter ser på oppfølging av endring som en viktig del av en endringsprosess. At virksomheten ser viktigheten av oppfølgingen, indikerer at det mest sannsynlig ikke vil bli glemt bort, men heller anses som et sentralt moment i endringsprosessen. Ved å legge fokus på oppfølging er det større sannsynlighet for at en endring opprettholdes. Vi vil trekke en slutning om at ansatte i høy grad utviser et behov for kommunikasjon i etterkant av endringen, og at ledelsen også i høy grad er klar over at et slikt behov eksisterer. Vår slutning baserer seg på informantenes tanker om oppfølging som ikke enda er gjennomført. Vi har dermed ikke noen klare resultater om hvordan denne prosessen faktisk gjennomføres, men trekker en slutning ut ifra informantenes tanker om fremtiden.

Punkt 6 i Parmenters rammeverk handler om å få målingene til å drive ytelsen, samt hvordan en bør jobbe for å opprettholde KPI-enes relevans etter implementering. Med andre ord bør en etablere et rapporteringsrammeverk for å inneha kontroll over hvilke KPI-målinger som kan anses som relevante og hvilke en eventuelt bør fjerne eller endre (Parmenter, 2015, s. 101-109). Ledelsen ytrer et ønske om å kunne ta strategisk smarte valg basert på informasjonen KPI-ene gir dem. Begge viser forståelse for at det er viktig å kunne gi seg i tide og ikke presse på KPI-er som ikke gir noen effekt. Informantenes utsagn antyder også en felles enighet for at KPI-ene må være relevante for å kunne benyttes og virke motiverende. Ledelsen utviser kjennskap til viktigheten av dette, men det nevnes lite om spesielle strategier tilknyttet hvordan de vil gå frem. Ifølge Parmenter (2015, s. 209-213) er en kritisk suksessfaktor gode rutiner for rapportering ved implementering av KPI-er. Han hevder at relevant opplæring for rapportering og

visualisering av data er essensielt for å utarbeide relevante KPI-er. Rapporteringen bør være rask og konsistent for å effektivt kunne drive ytelse (Parmenter, 2015, s. 209-213). En virksomhet med ønske om å skape relevante KPI-er for å drive ytelse bør få ledelsen til å bearbeide en strategi som vil hjelpe spesifikt til i denne prosessen. Ansatte uttrykker i høy grad at KPI-ene må være spesifikke for at de skal opprettholde motivasjon til å bruke de i arbeidet. Ledelsen har liknende formeninger rundt viktighet av spesifikke KPI-er, men basert på at de ikke uttrykker noen konkret strategi for et rapporteringsrammeverk vil vi konkludere med at de oppfyller de ansattes krav i moderat grad.

5.2.6 Forvente motstand

I kapittel 2 *Teori*, har vi skrevet om hvordan god kommunikasjon er en sentral faktor som bør vektlegges ved implementering av endringer. Videre redegjorde vi for hvordan kommunikasjon og ansattes holdninger til endring har en sterk sammenheng. Dersom ansatte mottar tilstrekkelig informasjon om endringen, vil det redusere motstand og samtidig øke aksept rundt endringen. I tillegg er det viktig at informasjonen samsvarer med ledelsens handlinger. At ansatte har tillit til ledere vil være sentralt for at ikke motstand mot endring skal oppstå (Erwin & Garman, 2010). Som avklart i F1 har de ansatte stor tillit til ledelsen. De ansatte forteller at det generelt er lav terskel for å ta opp både små og store problemer. Resultatene tyder på at det generelt er positive holdninger til ledelsen, noe som kan redusere sannsynligheten for motstand når endringen iverksettes. Årsaken til de gode relasjonene kan stamme fra at lederne i stor grad ønsker å ta hensyn til de ansatte i prosessen, og at de understreker at det er deres medarbeidere som er med på å gjøre deres arbeidsplass bra. Oppsummert ser vi at det er høy grad av tillit mellom ansatte og ledere, og de ansatte har en positiv relasjon til ledelsen. Basert på resultatene vil vi si at det har en høy grad av viktighet for de ansatte å ha en god relasjon til ledelsen. Videre vil vi si at ledelsen i høy grad har lykket med å få en god relasjon og å skape tillit til de ansatte. Våre resultater understreker at stor grad av tillit mellom ansatte og ledere i en virksomhet er sentralt for å hindre motstand mot en endring. Det er i tillegg viktig å formidle sentral informasjon slik at de ansatte er opplyst om endringen, noe som kan redusere muligheten for motstand.

Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon, både fra enkeltindivider og fra grupper. Dersom en blir møtt med endringer en ikke er forberedt på, kan det blant annet føre til sjokk og benektelse i startfasen. Motstand mot endring har ofte utgangspunkt i at den ansatte ønsker å beholde det som er kjent, og det som oppleves som riktig (Jacobsen & Thorsvik, s. 378). I resultatene fremkommer det at ikke alle de ansatte var kjent med den planlagte endringen. Eksempelvis nevner informant 3 at endringen ikke er kommunisert tydelig til hen enda. Samtidig nevner de ansatte at de selv har et ønske om å bli inkludert tidlig i prosessen. Det er viktig for ledere å ta dette i betraktning i en endringsprosess, slik at endringen ikke oppleves som brå og uforventet for de ansatte. Slike opplevelser kan skape negative konsekvenser og øke sannsynligheten for at det oppstår motstand mot endringen. Flere av de ansatte i avdelingen forteller at de ser behovet for KPI-er, og forklarer at de ikke nødvendigvis er negative til endringen, men at det er viktig at den blir gjennomført på en god måte. Som påpekt i teorien er ikke motstand mot endring kun negativt. Dersom ansatte ytrer kritiske tanker og meninger til endringen, kan det gi rom for ledelsen til å tilpasse endringsprosessen til de ansattes tilbakemeldinger. For å oppsummere kan vi anta at de ansatte i avdelingen ikke opplever å ha blitt forberedt på endringen i stor grad, og at ledelsen videre må prioritere høyt å gjøre de ansatte kjent med endringen. Det vil for virksomheter som skal gjennomføre en

endringsprosess være viktig å forberede og inkludere de ansatte tidlig i en prosess, for å redusere motstand.

5.2.7 Oppsummering av F2

Formålet med forskningsspørsmål 2 var å undersøke hvilke forventninger både ansatte og ledere har til selve gjennomføringen av endringen. Vi har basert på teori og våre resultater identifisert sentrale faktorer i en endringsprosess. For å visualisere diskusjonen i F2 har vi utarbeidet tabell 3. Årsaken til at vi ønsket å utarbeide en tabell er at det vil bidra til å opprettholde en god struktur i oppgaven, og sørge for en oversiktlig oppsummering av diskusjonen av F2. Vi har kategorisert viktigheten av faktorene for de ansatte til lav, moderat eller høy grad. Kategoriseringen er gjort på bakgrunn av vår empiri. De ansattes forventninger har til sammen fungert som en indikator for i hvilken grad det er viktig at de oppfylles. Deretter har vi på bakgrunn av resultatene sett på om forventningene er nådd i lav, moderat eller høy grad. Her er det viktig å ta i betraktning at selve endringen ikke er iverksatt, og dette kan farge enkelte kategoriseringer. Likevel vil det indikere hva som kan være viktig for de som leder endringen å ta hensyn til når de for fullt iverksetter arbeidet med endringsprosessen. Vi har til slutt utarbeidet anbefalinger og konkrete tiltak som kan bidra til å sikre en høy grad av oppfyllelse av forventningene under gjennomføringen av endringen.

Relevant teorigrunnlag	Faser i en endringsprosess	Sentrale faktorer i en endringsprosess	Grad av viktighet for ansatte	Hvilken grad forventningene er nådd	Anbefalinger
Parmenters steg 1 og 2, og Kotters steg 2	Tidspunkt for endring og ressursfordeling	Riktig tidspunkt	Høy	Høy	Planlagt å avvete implementeringen av endringen av hensyn til en stresset situasjon i avdelingen. Sterkt ønsket av ansatte, og tas hensyn til av ledelsen.
		Tilstrekkelig ressurser i form av arbeidskraft	Lav	Moderat	Sette av et eget endringsteam med ansatte fra alle nivåer i avdelingen, som skal lede endringen på fulltid.
Parmenters steg 5	Involvering av ansatte	Involvering ved hjelp av workshops	Høy	Moderat	Styrke opplevd behov for de ansattes hjelp slik at de føler seg betydningfulle. I tillegg viktig å holde workshops der man inkluderer ansatte fra alle nivåer i avdelingen og alle teammedlemmer.
Parmenters steg 3 og Kotters steg 1, 3 og 4	Kommunisere endringen	Skape et behov for endring	Moderat	Lav	Ledelsen må tydelig kommunisere endringens visjon og fordeler for å få de ansatte til og føle et større behov for endringen.
		Skape visjon og strategi	Moderat	Moderat	Ansatte utviser ikke ekstremt god kjennskap til endringens visjon og strategi og lederne har noe å gå på når det kommer til formidling. Ledelsen bør fokusere på å etablere en strategi, samt formidling.
		Kommunisere endringensvisjonen	Høy	Moderat	Ledelsen bør opprettholde kommunikasjon fra begynnelsen og videre gjennom hele endringsprosessen.
Kotters steg 6 og teori om motivasjon og visuell framstilling	Motivasjon i en endringsprosess	Anerkjennelse/motivasjon	Moderat	Moderat	De ansatte motiveres i stor grad av selve arbeidet de gjør. Ledelsen bør uansett fokusere på hva den individuelle ansatte setter pris på av anerkjennelse.
		Kortsiktige seiere	Moderat	Lav	Det kan være lurt å legge en strategi over kortsiktige seiere for å sikre at motivasjonen opprettholdes gjennom endringen.
		Visuell fremstilling	Høy	Moderat	Investere i skjermer plassert i lokalene, slik at de ansatte får mulighet til å visuelt se KPI-ene.
Parmenters steg 6 og Kotters steg 8	Oppfølging av endringen	Opprettholde jevnlig dialog	Høy	Høy	Opprettholde kommunikasjon i form av blant annet møter selv etter implementering vil kunne øke sannsynligheten for at endringen opprettholdes.
		Rapporteringsrammeverk	Høy	Moderat	Etablere klare retningslinjer, opplæring for rapportering og visualisering av data for bestemmelse av KPI-er som bør endres eller fjernes.
Teori om motstand	Motstand mot endring	Tillit mellom ansatte og ledere	Høy	Høy	Er høy grad av tillit mellom ansatte og ledere. Fortsette med kontinuerlig dialog gjennom endringsprosessen for å opprettholde tilliten.
		Forberede ansatte på endring	Høy	Lav	De ansatte i teamene bør forberedes på endringen, i form av å få informasjon om endringen tidlig, og bli involvert i arbeidet fra begynnelsen.

Tabell 3 – Oppsummering av F2

6 Konklusjon

I dagens næringsliv eksisterer det et økende behov for utvikling og innovasjon. Den raske teknologiske utviklingen øker forretningstempoet, noe som stiller krav til at virksomheter må være mer tilpasningsdyktige. Dynamiske omgivelser krever kontinuerlig endring. Vi har studert hvordan virksomheter kan forbedre seg med hensyn til det økende behovet for kontinuerlig utvikling, spesielt ved å undersøke hvordan økt fokus på KPI-er som ytelsesmålingsverktøy kan fremme innovasjon.

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i en casevirksomhets tekniske avdeling som står overfor en endring knyttet til et ønske om å fremme innovasjon. Endringen dreier seg om å rette mer fokus på KPI-er i arbeidet med tjenestene deres slik at de blir mer effekt-drevet og kunderettet. Videre har vi understreket viktigheten av endringsledelse når en endring skal implementeres, og hvordan god endringsledelse kan unngå at ansatte motsetter seg endringen. Motivasjon og organisasjonskultur er to faktorer som bør tas hensyn til i en endringsprosess. For å drøfte disse fenomenene nærmere, har vi utforsket problemstillingen: *Hvordan lykkes med en endring om økt fokus på KPI-er for å fremme innovasjon?* For å bidra til å undersøke problemstillingen nærmere har vi tatt i bruk to forskningsspørsmål: F1: *Hvilke forventninger har ansatte og ledere til endringen?* og F2: *Hvilke forventninger har de ansatte og ledere til gjennomføring av endringen?*

Konklusjon av F1: Hvilke forventninger har ansatte og ledere til endringen?

Våre resultater indikerer at et godt arbeidsmiljø, høy grad av tillit til ledelsen og en flat organisasjonsstruktur kan bidra til et solid fundament for vellykket gjennomføring av endring. For virksomheter som står i en presset situasjon, bør en vurdere nøye om det er passende å innføre en endring eller ikke. Dersom en endring implementeres i en travel periode, vil den mest sannsynlig møte motstand. En virksomhets digitale kultur kan ha en innvirkning på hvordan nye digitale verktøy omfavnes. Åpenhet for nye digitale verktøy kan antyde at det er mulig å øke fokus på KPI-er. Det er viktig at ledelsen uttrykker positive holdninger til endring, og tror på dens suksess, spesielt for å fremme behovet for endringen for de ansatte. Våre resultater understreker at ved økt fokus på ytelsesverktøy, er det viktig at en ikke benytter målinger til å overvåke de ansatte, men at verktøyene blir et hjelpemiddel i arbeidshverdagen. Dersom en ønsker at endringer skal fremme innovasjon i form av verdiskapning av eksisterende tjenester, bør en tilrettelegge for desentralisering, arbeidsfrihet og tilstrekkelig med tid.

Konklusjon av F2: Hvilke forventninger har de ansatte og ledere til gjennomføring av endringen?

Gjennom en grundig analyse av resultatene avdekket vi flere sentrale faktorer som virksomheter bør ta stilling til i en endringsprosess for å bidra til at den lykkes.

Det avgjørende at virksomheten har tilstrekkelig ressurser i form av tid og arbeidskraft. Det vil generelt være lurt at ledere tar hensyn til hvordan involverte parter stiller seg til endringen, og avklare hvorvidt det er et passende tidspunkt å starte endringsprosessen. Det bør være tid for at ledere kan forplikte seg til endringen, og for de ansatte å ta den imot. Det er også viktig å vurdere hvorvidt endringen vil påvirke arbeidsbelastningen til de ansatte. Vi har basert på empiri og teori sett at dersom de ansatte ikke er i en situasjon som egner seg for en endring, bør implementeringsprosessen avvendes for å redusere sannsynligheten for motstand. Videre er det essensielt at ledelsen etablerer et representativt endringsteam som vil jobbe fulltid på endringsprosjektet. Våre resultater

tydet på at det kan være vanskelig for endringsteam som utelukkende består av ledere å opparbeide seg nok støtte gjennom hele avdelingen. I tillegg kan det være utfordrende å lede en endring dersom teamet må jobbe med andre oppgaver samtidig. Derfor rådes virksomheter til å oppskalere ressursene og sette av tilstrekkelig arbeidskraft i form av et eget endringsteam som utelukkende driver endringsarbeidet.

Resultatene våre viser at det er viktig å unngå at endringen kommer som et sjokk for de ansatte. Det er derfor høyest nødvendig å involvere de ansatte som påvirkes av endringen, tidlig i prosessen. Ved at ledelsen tilrettelegger for at ansatte kan komme med innspill til endringen, vil de føle seg sett, noe som er en sentral faktor for å unngå motstand. Fra våre resultater fremkom det at workshops er et godt tiltak for involvering. Det kom frem at det er essensielt at alle ansatte som blir berørt av endringen er med på workshopene, og at det ikke vil være like effektivt å kun inkludere eksempelvis teamledere. For at de ansatte skal oppleve at deres bidrag er verdifullt, er det nødvendig at ledelsen i større grad belyser behovet for dem, slik at ansatte føler seg mer verdsatt. Likevel er det viktig å ta i betraktning at for mange involverte parter kan føre til rot, og at en derfor bør planlegge godt hvordan involvering skal gjennomføres.

Før en kan gå i gang med en endring er det viktig å skape et behov for endringen blant ansatte. For å skape en følelse av behov hos ansatte er det kritisk at endringens fordeler presenteres. Slik vil ansatte også bli mer bevisst på endringen. Det er viktig å skape en visjon og strategi for endringen, for deretter å formidle den tydelig til de ansatte. God formidling er avgjørende for å engasjere de ansatte og sikre at de forstår behovet for endringen. Av våre resultater fremkom det at ansatte ønsker ledere som opptre inkluderende og er gode rollemodeller under endringsprosessen. En kommunikasjonsstrategi som fremmer desentralisert kommunikasjon og aktiv dialog mellom ansatte og ledere vil bidra til at ansatte føler seg sett og ivaretatt gjennom endringsprosessen. De vil kunne føle et større engasjement og forpliktelse til endringen.

Motivasjon og anerkjennelse er aspekter som virksomheter bør ta hensyn til ved en endringsprosess. For å sikre motivasjon i en endringsprosess blant ansatte er det avgjørende med tilstrekkelig tid og god kommunikasjon. Videre er det viktig at ledelsen anerkjenner ansatte for å skape tilhørighet og indre motivasjon. Våre resultater viser at felles feiring og anerkjennelse er sentrale motivasjonsfaktorer i en endringsprosess, og at det også er lurt å undersøke hvordan hver enkelt ansatt ønsker å anerkjennes. Basert på teori og empiri vil vi konkludere med at ytre motivasjonsfaktorer som bonuser ikke nødvendigvis er hensiktsmessig i en endringsprosess, ettersom det kan hindre indre motivasjon. Samtidig er et tiltak å lage en strategi for kortsiktige seiere, for å opprettholde motivasjonen. Dersom en skal innføre en endring som involverer ulike målinger, kan visuell fremstilling av målingene oppleves som motiverende for ansatte. Samtidig bør virksomheter vektlegge at fremstillingen av målingene kan oppleves overvåkende, og at de derfor ikke bør knyttes til hver enkelt person sitt arbeid.

For at en endring skal vedvare er det nødvendig å institusjonalisere den i virksomhetens kultur og ansattes arbeidsprosesser. Våre resultater indikerte at ansatte med en travel arbeidshverdag krever mer oppfølging for at en endring skal forankres. Både ansatte og ledere i en virksomhet vil verdsette at endringen følges opp, gjerne i form av aktiv kommunikasjon. For virksomheter som innfører endring i form av et fokusskifte på ytelsesmålinger er det essensielt å etablere klare retningslinjer for et rapporteringsrammeverk. Ved god rapportering vil en kunne unngå å bruke tid på

uviktige eller irrelevante målinger noe som er nødvendig for at ansatte skal kunne se behovet og opprettholde motivasjon.

For å unngå at det oppstår motstand mot endring, viser våre resultater at tillit mellom ansatte og ledere er viktig. Videre er det viktig at de som leder endringen formidler sentral informasjon slik at ansatte er godt opplyst om hva som skjer underveis i en endringsprosess. Virksomheter som skal implementere en endring, bør forberede og involvere de ansatte fra et tidlig stadium i prosessen. Å involveres kan føre til en større forståelse for hva endringen innebærer. Teori og vår empiri viser at det er svært viktig for å hindre motstand.

Forskningsspørsmålene sett opp mot problemstillingen

Vellykkede endringer avhenger av hvordan de ledes og at ansatte ikke motsetter seg endringen. For å minimere risiko for motstand må ansattes behov tas nøye hensyn til. Som leder må en involvere, motivere og kommunisere med de ansatte. For å undersøke hvordan avdelingen kan lykkes med å øke fokus på KPI-er for økt innovasjon, har vi gransket hvilke forventninger ansatte og ledere har til selve endringen, og hvilke forventninger de har til praktiske aspekter ved gjennomføring av endringen. Våre resultater tilsier at de ansatte har flere forventninger til både endringen og hvordan ledelsen bør gjennomføre den. Ledelsen har lenge hatt et ønske om å innføre endringen, og flere av forventningene de ansatte uttrykker samsvarer i stor grad med ledelsens forventninger for gjennomføring. Basert på diskusjon gjort i F1 og F2 har vi avdekket aspekter ved utøvelsen av endringen som potensielt kan redusere mulighetene for å lykkes. I tillegg har vi kommet med anbefalinger som vil være viktig for ledelsen å ta i betraktning for en suksessfull endringsprosess. Basert på teori og empiri har vi kommet frem til at kommunikasjon og inkludering er særdeles sentralt for at avdelingen skal lykkes med endringen. I tillegg er det viktig å vurdere tidspunktet for endringen grundig.

Å kommunisere endringen godt til de den angår er essensielt for å skape et behov for endringen og redusere uvisshet. Det er viktig at ledelsen kommuniserer endringen og visjonen fra begynnelsen, samt etablerer en desentralisert kommunikasjonsstrategi som opprettholdes gjennom hele endringsprosessen. Slike tiltak vil potensielt hjelpe de ansatte å se behovet for endringen og redusere usikkerhet. Det fremkommer av våre resultater at de ansatte har et behov for å involveres i arbeidet med endringen. Det har vært avholdt workshops hvor en jobbet med å utarbeide KPI-er til de enkelte teamene. Her ble teamledere, interessenter og forretningssiden involvert. De ansatte i hvert team bør også ha muligheten til å delta på slike workshops, slik at de får vært med på arbeidet med å utforme KPI-er. Inkludering er spesielt viktig, ettersom de ansatte tydelig uttrykker et sterkt ønske om å kunne observere sin innvirkning på KPI-ene.

Avdelingen har vært i en presset situasjon, med mange tidsfrister knyttet til viktige leveranser. De ansatte har ytret bekymring for når de skal få tid og rom til å hente seg inn igjen. Lederne har også nevnt at de ønsker å gi de ansatte et pusterom før de går i gang med endringen. Basert på foregående slutninger, kan det være hensiktsmessig for ledelsen å vurdere utsettelse av implementeringen. Ved å utsette implementeringen av endringen vil de få mer tid til å kommunisere endringen tidlig, og en mulighet til å involvere de ansatte i større grad fra start. De ansatte vil i tillegg få tid til å omstille seg etter det leveransetunge året.

Å ta hensyn til tidspunkt for endringen vil være sentralt for alle virksomheter som står overfor en endringsprosess. Det kan få ufordelaktige konsekvenser om en endring

implementeres på et tidspunkt hvor ansatte ikke er klare til å omfavne den. Gjennom oppgaven er flere faktorer for vellykket endring blitt avdekket. Ved å ta hensyn til disse faktorene vil det være en større sannsynlighet for å lykkes med endringen om å øke fokus på KPI-er, og videre nå målet om å fremme innovasjon.

6.1 Begrensninger ved oppgaven og videre studier

Det finnes flere begrensninger ved vår oppgave. Vi har hatt en kort tidsperiode til disposisjon når vi har arbeidet med prosjektet, noe som har påvirket hvor mye vi kunne gå i dybden på tematikken. Det hadde vært ønskelig å kunne følge opp endringen over lenger tid, også etter implementeringen, for å se i hvilken grad den lykkes. Oppfølging av videre planlegging i forkant av endringen kunne vært interessant å undersøke. En annen mulig ulempe er at vi hadde et begrenset antall informanter, noe som kan ha preget resultatene. En mulighet for videre forskning er å utvide med flere antall informanter, og intervjuer både flere av de som er ansvarlig for å lede endringen, samt flere ansatte i teamene. En begrensning vi ønsker å påpeke er at vi heller ikke har snakket med toppledelsen i virksomheten, og har undersøkt på avdelingsnivå. Det å involvere toppledelsen i virksomheten og de øverste lederne i avdelingen kan være relevant for å undersøke endringen videre. På lang sikt er det spennende å se om endringen faktisk har ført til innovasjon, slik vår forskning tilsier at den vil. I tillegg er det spesielt interessant å se om det fører til en forskjell for brukerne av virksomhetens tjenester. En siste mulighet for videre forskning som vi ønsker å påpeke er at en kan undersøke implementering av en lignende endring i en annen avdeling. Slik kan en se på forskjeller og likheter, og se om en endring som innebærer økt fokus på KPI-er kan gi større rom for innovative løsninger i andre deler av virksomheten.

Bibliografi

- Aasen, T., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse* (1. utgave). Gyldendal akademisk. Oslo.
- Adams, Eike, PhD., B.Sc. (2010). The joys and challenges of semi-structured interviewing. *The Journal of the Health Visitors' Association. Community Practitioner*, 83(7), 18-21. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/joys-challenges-semi-structured-interviewing/docview/577411458/se-2>
- Ahmad, Z. I., Aloysius, D., Aziz, H., M Som, M. K., Gambaretto, A., Sepulveda, W., ... & Kahar, I. (2016). Bringing excellence in asset management through Streamlined Automated Reporting & KPI tracking System. In *SPE Asia Pacific Oil & Gas Conference and Exhibition*. OnePetro.
- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading Change Authentically. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157–171. <https://doi.org/10.1177/1548051816664681>
- Andersen, J. A. (2009). Organisasjonsteori: fra argument og motargument til kunnskap. Universitetsforlaget.
- Andrews, T., & Vassenden, A. (2007). Snøballen som ikke ruller. Utvalgsproblemer i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 15(2), 151-162. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2007-02-02>
- Awashreh, R. (2021). Leading Changes: Why Transformation Explanation Fails. *Journal of AlMaarif University College*, 32(1), 476–481. <https://doi.org/10.51345/.v32i1.200.g203>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7), 451-470.
- Brottveit, G. (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder*. Gyldendal. Oslo.
- Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?, *Journal of Change Management*, 309-325, <https://doi.org/10.1080/1469701042000303811>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving: For bachelor- og masterstudenter* (2. utgave). Fagbokforlaget. Bergen.
- Busco, C., González, F., & Aránguiz, M. (2023). Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1153031>
- Choy, L. T. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *IOSR journal of humanities and social science*, 19(4), 99-104.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations (New York)*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utgave). Gyldendal. Oslo.

- Diseth, Å. (2023). *Motivasjon og mestring: utvikling av egne og andres ressurser* (2. utgave). Gyldendal forlag. Oslo.
- Eckerson, W. W. (2006). *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business* (2. utgave). John Wiley & Sons.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55. <https://doi.org/10.1177/0149206307308910>
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). Organisasjonsteori (p. 340) (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Erwin, D.G. and Garman, A.N. (2010), Resistance to organizational change: linking research and practice, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 39-56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top Management's Communication and Employees' Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 204–23. <https://doi.org/10.1177/0021886320979646>
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-change-motivation-communication/docview/218517376/se-2>
- Hastings, B. J., & Schwarz, G. M. (2022). Leading Change Processes for Success: A Dynamic Application of Diagnostic and Dialogic Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 120–148. <https://doi.org/10.1177/00218863211019561>
- Hussey, L. K., & Velasquez, D. L. (2019). *Change Management and Organizational Culture*. (2 .edition) In Library Management 101. American Library Association.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utgave). Fagbokforlaget. Bergen.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave). Fagbokforlaget. Bergen.
- Jacobsen, D.I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (4. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave). Abstrakt forlag. Oslo.
- Jung, J., Nam, C., Lee, E., & Kim, S. (2016). Subculture by autonomy and group cohesion and its effect on job satisfaction of R&D professionals in an R&D organization. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 154–172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.20>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance* (3. utgave). <https://doi.org/10.1002/9781119427599>

- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (2. utgave). Harvard Business Review Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Gyldendal akademisk.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (Red.). (2010). *Ledelse og Styring*. Fagbokforlaget.
- Lakiza, V., & Deschamps, I. (2018). How to develop innovation KPIs in an execution-oriented company. *Technology Innovation Management Review*, 8(7), 14-30. <http://doi.org/10.22215/timreview/1168>
- Latta, G. F. (2009). A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model): The Impact of Organizational Culture on Leading Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 19-37. <https://doi.org/10.1177/1548051809334197>
- Li, B., Chen, W., He, C., & Zhang, Y. (2022). Team autonomy, information exchange and team innovation performance: the moderating role of team conflict. *International Journal of Conflict Management*. 33(5), 860-881. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2022-0012>
- Manger, T. (2012). *Motivasjon og mestring*. Gyldendal akademisk. Oslo.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting & Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Meland, O. (2009). Employing Key Performance Indicators (KPIs) for improving processes within maintenance. In *Reliability, Risk, and Safety, Three Volume Set* (pp. 585-592). CRC Press.
- Mohammad-Amini, M., Einabadi, B., Baboli, A., & Tavakkoli-Moghaddam, R. (2021). Determination of health key performance indicators and their visualization in the production system in the context of industry 4.0. In *2021 IEEE 8th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA)* (pp. 126-131). IEEE.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum, Qualitative Social Research*, 7(4)
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators* (3. utgave). Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Project Management Institute. (2013). *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*. Project Management Institute.
- Rashid, Z., A., Sambasivan, M., & Rahman, A., A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization*

- Development Journal*, 25(2), 161–179.
<https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- Ross, J. (2018, 27. juni). *Goodbye Structure; Hello Accountability*. MITSloan.
<https://sloanreview.mit.edu/article/goodbye-structure-hello-accountability/>
- Ross, J. (2019, 25. juli). *Digital success requires breaking rules*. MITSloan.
<https://sloanreview.mit.edu/article/digital-success-requires-breaking-rules/>
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2014). *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring* (2. utgave). Universitetsforlaget.
- Saunders, M. N. K., & Townsend, K. (2016). Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research. *British Journal of Management*, 27(4), 836–852. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>
- Schein, E., H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utgave). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schrage, M., Muttreja, V. & Kwan, A. (2022, 8. mars). *How the Wrong KPIs Doom Digital Transformation*. MITSloan. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-the-wrong-kpis-doom-digital-transformation/>
- Sia, S. K., Weill, P., & Zhang, N. (2021). Designing a Future-Ready Enterprise: The Digital Transformation of DBS Bank. *California Management Review*, 63(3), 35-57. <https://doi.org/10.1177/0008125621992583>
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional Responses to the Speed, Frequency and Timing of Organizational Change. *Time & Society*, 19(1), 28–53. <https://doi.org/10.1177/0961463X09354435>
- Strategic Direction (2021). Cultivating a culture of change: Factors influencing the willingness of employees to embrace change. (2021). *Strategic Direction (Bradford, England)*, 37(7), 12–14. <https://doi.org/10.1108/SD-06-2021-0059>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utgave). Fagbokforlaget. Bergen.
- Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2008). The impacts of performance measurement on the quality of working life. *International Journal of Business Performance Management*, 10(1), 86-98.
<https://doi.org/10.1504/IJBPM.2008.015922>
- Vakola, M & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
<https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vodonick, J. (2018). The Key to Organizational Sustainability: Nurturing a Culture of Change. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 458–468.
<https://doi.org/10.1002/sres.2539>

Zakaria, Z. (2015). A cultural approach of embedding KPIs into organisational practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 932–946. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0127>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide 1

Intervjuguide – ansatte

Før oppstart:

- Presentere oss selv, prosjekt og formål med datainnsamling
- Gå gjennom informasjonsskriv og innhente muntlig eller skriftlig samtykke til:
 - Deltagelse
 - Lydopptak

Tidsestimering for intervju: 30-45 minutter

Introduksjon

Spørre om informant; Hva er du ansatt som? Hva er din rolle? Erfaring? Bakgrunn?

1. Hva er din stilling i virksomheten?
1. Hva innebærer denne rollen?
2. Hva slags erfaring/bakgrunn har du?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i avdelingen?
4. Dere har vært i et leveransetungt år med mange rammer og frister, vil du utdype litt rundt situasjonen dere har vært i?
5. Har du kjennskap til hva Key Performance Indicators (KPI-er) er?

Innovasjon

Spørsmål knyttet til innovasjon i virksomheten, og hvordan informanten ser på innovasjon.

1. Anser du virksomheten du jobber i som innovativ?
 - 1.1. Hvorfor ja / hvorfor nei?
 - 1.2. Hvordan jobber dere innovativt med leveransene deres?
2. Hva tenker du kreves for at du skal kunne jobbe mer innovativt i din arbeidshverdag?
3. Tror du bruk av KPI-er kan få deg til å handle mer innovativt?
4. Hvordan vil du si at et mindre leveransetungt år vil bidra til et mer innovativt arbeid?
5. Tror du at du og teamet ditt vil kunne bidra til mer innovasjon knyttet til leveransene dersom dere retter mer fokus mot KPI-er?

KPI-er

Spørsmål knyttet til kjennskap til KPI-er, eierskap til leveranser, behov for KPI-er, ønsker og forventninger knyttet til innføring av KPI-er.

1. Har du tidligere brukt KPI-er i jobbsammenheng?
 - 1.1. Hvis ja, hvordan?
 - 1.2. Hvordan erfaringer har du med bruk av KPI? Er de positive eller negative?
2. Hvilke effekter tror du KPI-fokus i arbeidshverdagen vil kunne gi?
 - 2.1. Hvordan tror du det kan påvirke leveransene?
3. Ser du et behov for mer fokus, eierskap og bruk av KPI-er i teamene deres?

- 3.1. Hvis ja, hvorfor?
- 3.2. Hvis nei, hva er grunnen til det? Ser du noen negative konsekvenser?
4. Hva skal til for at du og dine medarbeidere tar i bruk KPI-er i arbeidet med leveranser?
5. Hvilke forventninger har du til ledelsen når dere skal gå gjennom denne endringen?
6. Føler du at dette er et realistisk prosjekt?

Endringsledelse

1. Hva mener du er viktig for å lykkes med et endringsprosjekt?
2. I hvor stor grad opplever du at ledelsen er involvert i endringsprosjekter?
3. Har du erfaringer med tidligere endringsprosjekt i virksomheten du jobber i?

Motivasjon

Spørsmål knyttet til å forstå hva som motiverer de ansatte, og hva som kan gjøres for å øke motivasjon.

1. Hva motiverer deg i en arbeidssammenheng?
2. Hvordan anerkjennes gode resultater av ledelsen/teamet/avdelingen?
3. Hvordan blir din motivasjon påvirket av rammene rundt arbeidssituasjonen (mye frihet/strengt rammer)?
4. Gjør ledelsen noe for å øke motivasjonen din?
 - 4.1. Hvis ja, hva da?
 - 4.2. Hvis nei, hva kan ledelsen gjøre for å øke din motivasjon?
5. Vil måling av leveransenes resultater øke din motivasjon til å forbedre og videreutvikle dem?
 - 5.1. Vil en visuell framstilling av målingene, for eksempel på en skjerm, virke motiverende for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?
6. Er det noen konkrete tiltak ledelsen kan gjøre for å øke din motivasjon til å ta i bruk KPI-er?

Organisasjonskultur / Digital kultur

Spørsmål knyttet til å forstå organisasjonen, organisatoriske prosesser og arbeid fra informantens sitt perspektiv.

1. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen innad i avdelingen for øyeblikket? Er det åpenhet for å stille spørsmål til både ledere og andre medarbeidere?
 - 1.1. Hvordan er den digitale kulturen? Er dere for eksempel åpne for å ta i bruk nye verktøy, når det kommer til kodeverktøy eller kommunikasjonsverktøy?
2. Er du stolt over å jobbe i virksomheten?
 - 2.1. Hvorfor / hvorfor ikke?
 - 2.2. Om du er nøytral, hvorfor?
3. Har det siste leveransetunge året preget kulturen på noen måte, forklar?
4. Hva slags forhold har du til tjenestene du leverer, føler du eierskap til dem?
 - 4.1. I hvilken grad er du klar over kunde verdien leveransene gir? Hvor får du informasjon om kunde verdi?
5. Opplever du at det er en positiv holdning i avdelingen når det kommer til implementering av KPI-er?
 - 5.1. Hvordan tror du dette vil påvirke din arbeidshverdag?
6. Hvilke effekter tror du implementering av KPI-er vil kunne skape for kulturen blant ansatte? Vil det for eksempel kunne skape mer samhold?

Avslutning

- Spørre om det er noe mer informanten ønsker å si før båndopptakeren slås av?
Minne om rettigheter jfr. samtykkeskjema.
- Runde av på en positiv måte. Takke for bidraget.

Vedlegg 2 – Intervjuguide 2

Intervjuguide – ledere

Før oppstart:

- Presentere oss selv, prosjekt og formål med datainnsamling
- Gå gjennom informasjonsskriv og innhente muntlig eller skriftlig samtykke til:
 - Deltagelse
 - Lydoptak

Tidsestimering for intervju: 30-45 minutter

Introduksjon

Spørre om informant; Hva er du ansatt som? Hva er din rolle? Erfaring? Bakgrunn?

1. Hva er din stilling i virksomheten?
2. Hva innebærer denne rollen?
3. Hva slags erfaring/bakgrunn har du?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i avdelingen?
5. Dere har vært i et leveransetungt år med mange rammer og frister, vil du utdype litt rundt situasjonen dere har vært i?
 - 5.1. Hvordan har det vært for deg som leder, og hvordan tror du dine ansatte har taklet det?
6. Har du kjennskap til hva Key Performance Indicators (KPI-er) er?

Innovasjon

Spørsmål knyttet til innovasjon i virksomheten, og hvordan informanten ser på innovasjon.

1. Anser du virksomheten du jobber i som innovativ?
 - 1.1. Hvorfor ja / hvorfor nei?
2. Hva kan du som leder gjøre for å kontrollere at innovativt arbeid opprettholdes?
3. Hvordan kan du og teamet ditt bidra til mer innovasjon knyttet til leveransene dersom dere retter mer fokus mot KPI-er?
4. Hvordan vil du si at et mindre leveransetungt år vil bidra til et mer innovativt arbeid?

KPI-er

Spørsmål knyttet til kjennskap til KPI-er, eierskap til leveranser, behov for KPI-er, ønsker og forventninger knyttet til innføring av KPI-er.

1. Har du tidligere brukt KPI-er i jobbsammenheng?
 - 1.1. Hvis ja, hvordan?
 - 1.2. Hvordan erfaringer har du med bruk av KPI? Er de positive eller negative?
2. Hvilke effekter tror du KPI-fokus i arbeidshverdagen vil kunne gi?
 - 2.1. Hvordan tror du det kan påvirke leveransene?
3. Hvis du skulle nevne et par tiltak dere skulle gjøre som ledere, hva mener dere må til for at deres medarbeidere skal ta i bruk KPI-er aktivt i arbeid med leveransene?
4. Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere når dere skal gjennom en slik endring?
5. Føler du at dette er et realistisk prosjekt?

Endringsledelse

Spørsmål knyttet direkte mot endringen KPI-implementeringen vil medbringe.

1. Hva slags erfaring har du med å lede endringsprosesser?
2. Det er sentralt at ledelsen er forpliktet til å implementere endringen for at den skal kunne lykkes. Derfor bør endringen implementeres i et tidsrom hvor ledelsen kan fullstendig forplikte seg til endringen. Er virksomheten på et slikt stadium nå?
3. Endringen må ledes og selges, hvordan planlegger ledelsen å selge inn endringen til de ansatte?
 - 3.1. Hvordan planlegger ledelsen å følge opp implementeringen?
4. Man må avgjøre hvilke målinger som bør gjennomføres i deres virksomhet. Alle målinger vil ikke være relevante. Hvordan avgjøres det hvilke målinger som er relevante for hvilke team?
 - 4.1. Har ledelsen noen tanker om hvordan dette skal kartlegges?
 - 4.2. Skal teamene ha noe å si for hvilke målinger de skal følge?
5. Hva er mulige utfordringer dere kan møte på under endringsprosessen?

Motivasjon

Spørsmål knyttet til å forstå hva som motiverer de ansatte, og hva som kan gjøres for å øke motivasjon.

1. Hva motiverer deg i en arbeidssammenheng?
2. Hvordan anerkjenner du gode resultater skapt av enkeltindivider/teamet/avdelingen?
3. Hvilke rammer setter du for dine ansatte i arbeidshverdagen, får de mye frihet eller ikke?
4. Gjør du noe for å motivere dine ansatte?
 - 4.1. Hvis ja, hva da?
 - 4.2. Hvis nei, hvorfor ikke og hva tenker du kan gjøres for å motivere dine ansatte?
5. Hvilke typer fremstilling av KPI-ene mener du kan motivere de ansatte til å videreutvikle dem?
 - 5.1. Tror du en visuell framstilling av målingene, for eksempel på en skjerm, vil virke motiverende?
6. Er det noen konkrete tiltak du tenker at du som leder kan gjøre for å øke motivasjonen hos de ansatte når det kommer til å ta i bruk KPI-er?

Organisasjonskultur / Digital kultur

Spørsmål knyttet til å forstå organisasjonen, organisatoriske prosesser og arbeid fra informantens sitt perspektiv.

1. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen innad i avdelingen for øyeblikket? Er det åpenhet for å stille spørsmål til både ledere og andre medarbeidere?
2. Er du stolt over å jobbe i virksomheten?
 - 2.1. Hvorfor / hvorfor ikke?
 - 2.2. Om du er nøytral, hvorfor?
3. Har det siste leveransetunge året preget kulturen og måten medarbeidere forholder seg til hverandre på, forklar?
4. Hva slags forhold tenker du at ansatte har til tjenestene de leverer i dag, tror du de føler eierskap til dem?
5. Opplever du at det er en positiv holdning i avdelingen når det kommer til implementering av KPI-er?

5.1. Hvilke effekter tror du implementering av KPI-er vil kunne skape for kulturen blant dine ansatte? Vil det for eksempel kunne skape mer samhold?

Avslutning

- Spørre om det er noe mer informanten ønsker å si før båndopptakeren slås av? Minne om rettigheter jfr. samtykkeskjema.
- Runde av på en positiv måte. Takke for bidraget.

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv

Hei!

Først og fremst ønsker vi å takke deg for at du tar deg tid til å bidra i vårt bachelorprosjekt, det setter vi stor pris på! Videre vil vi gi deg litt nærmere informasjon om prosjektet og hva intervjuets formål er.

Oppgavens tema er endringsledelse, og hvordan man kan innføre mer fokus på KPI-er i en virksomhet med mål om innovasjon. Fokusområder for oppgaven vil videre være organisasjonskultur – hvordan holdninger ansatte har til bruk av KPI-er, og hvilke forventninger ansatte og ledere har til en endring i deres arbeidshverdag. Vi vil også undersøke de ansattes motivasjon, og se hva som motiverer dere til å ta i bruk nye hjelpemidler.

Bakgrunnen for bacheloroppgaven vår kommer fra ledelsen sitt ønske om å innføre mer fokus og eierskap til KPI-er blant de ansatte i deres avdeling. Utfordringen er at flere team ikke kjenner godt nok til KPI-ene som de har ansvar for og hvordan de kan jobbe for å forbedre tallene. Det er et ønske om en framtidig endring der ledelsen skal fordele ansvaret for KPI-ene på ulike team. Teamene skal dermed være ansvarlige for å følge med på KPI-ene og eksperimentere seg frem ved å ta tak i områder med forbedringspotensialer, og få de viktigste tallene i riktig retning. Målet er at økt fokus på og arbeid rettet mot KPI-er innad i teamene skal bidra til en forbedring av deres del av kundereisen, og dermed øke innovasjonen i virksomheten.

På bakgrunn av dette vil vi gjerne intervju deg som ansatt.

Etter fem semester av en bachelor i Digital forretningsutvikling har vi opparbeidet grunnleggende kunnskaper om endringsledelse og organisasjonskultur. For å gjennomføre vår metode for oppgaven, er vi er veldig interessert i å høre mer om dette i praksis gjennom dine perspektiver og erfaringer.

Dersom du har noen spørsmål knyttet til intervjuguiden, eller opplever noe som uklart, ta gjerne kontakt slik at vi kan utdype nærmere.

Vi ser fram til å snakke med deg!

Med vennlig hilsen

Eirin, Julie og Hanna

Vedlegg 4 – Meldeskjema NSD

08.01.2023, 22:59

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Bachelorprosjekt for Digital Forretningsutvikling våren 2023](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

242976

Vurderingstype

Standard

Dato

05.01.2023

Prosjekttittel

Bachelorprosjekt for Digital Forretningsutvikling våren 2023

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk

Prosjektansvarlig

Leif Erik Opland

Student

ukjent

Prosjektperiode

09.01.2023 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

BAKGRUNN

Denne tilbakemeldingen gjelder en samlet vurdering av bacheloroppgaver. Denne vurderingen gjelder for studentoppgaver som følger retningslinjene som gis i denne tilbakemeldingen fra personverntjenester. Prosjekter som ikke følger de gitte retningslinjene må meldes inn på eget meldeskjema.

PERSONVERNTJENESTER SIN VURDERING

Prosjektansvarlig har ansvar for hvert enkelt prosjekt som omfattes av denne innmeldingen. Prosjektene skal gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg.

Dette betyr at studentene kan starte med datainnsamlingen.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektene vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger.

UTDYPENDE OM LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektene vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektene legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

KOMMENTARER TIL INFORMASJONSSKRIVET

Opplastet informasjonsskriv mangler noen punkter loven krever er med. Det må derfor legges til disse punktene i informasjonsskrivet før det gis videre til forskningsdeltakerne. Du trenger ikke å laste opp den oppdaterte versjonen i meldeskjemaet:

- Dato for prosjektslutt

- Oppdatert kontaktinformasjon for Sikt: Epost: personverntjenester@sikt.no/telefon: 53 21 15 00

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Prosjektansvarlig må forsikre seg om at studentene sletter rådata i forbindelse med innlevering/sensur av oppgavene. Det bør legges opp til at studentene bekrefter dette skriftlig til prosjektansvarlig når det er gjort, før prosjektansvarlig rapporterer om status for behandlingen av personopplysninger til personverntjenester.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 5 – Samtykkeskjema NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Digital Forretningsutvikling»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne studere endringsledelse ved økt fokus på digitale måleverktøy og hvordan dette kan skape innovasjon for virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital Forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen *Hvordan lykkes med en endring om økt fokus på KPI-er for å fremme innovasjon?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi søker informanter til et intervju der vi undersøker endringsledelse, mål om innovasjon, ansattes forhold til KPI-er, og deres motivasjon og organisasjonskultur knyttet til dette. Vi skriver en bachelor der vi benytter oss av kvalitativ datainnsamlingsmetode, noe som innebærer at vi ønsker å intervju fem informanter med ulik bakgrunn i virksomheten deres.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det et 30-45 minutter langt intervju med oss over Microsoft Teams. Spørsmål om innovasjon, endringsledelse, KPI-er, motivasjon og organisasjonskultur vil vektlegges mest i intervjuet. Intervjuguide vil bli tilsendt i forkant av møtet. Dine svar vil lagres ved lydopptak, men vil slettes etter transkribering. Transkriberingen vil også slettes etter endt oppgave og alle sensitive opplysninger vil anonymiseres eller generaliseres i oppgaven.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.*
- *Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk/digital plattform der NTNU har databehandleravtale*
- *Spørreundersøkelse gjennomføres og lagres på digital plattform der NTNU har databehandleravtale*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.6.2023. *Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.*

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?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra 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:

- NTNU ved Leif Erik Opland (leif.e.opland@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 53 21 15 00.

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@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jostein Engesmo
(Forsker/veileder)

Julie Kulseth, Eirin Haugen og Hanna Vodopic
(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Digital Forretningsutvikling*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ♦ å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
1.6.2023

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

