



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

Mellomleder som endringsagent i en digital tidsalder

«Hvordan kan mellomledere som endringsagenter lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap»

Mattis Pettersen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, Høst 2022

Sammendrag

Digital transformasjon har fått økt fokus det siste tiåret og det jobbes iherdig for å utnytte seg av fordelene dette gir. Studiens hensikt er å gi økt kunnskap om hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap, med mål om å øke suksessraten ved implementering av digital transformasjon i virksomheter. Tall for etablert industri viser en suksessrate helt ned mot 4 prosent (McKinsey & Company, 2018)

Studien består av en teoridel med begrepstolkning og teoribasert vinkling på digitalisering og digitale transformasjoner. Videre er det tatt utgangspunkt i Kotters modell, som gjennom åtte steg skal sikre en vellykket endringsprosess. Endringer og implementering kan skape motstand og det er videre sett på viktigheten av mellomlederens rolle i endringsprosessen, med ett videre dypdykk i transformasjonsledelse før det avslutningsvis er sett på tre atferdskategorier.

Studien er casebasert med kvalitativ metode hvor observasjon ble brukt for innsamling av data fra et digitaliseringsprosjekt ved Borregaard Fabrikker, kalt LivePlan. Observasjonsprosessen foregikk over tre faser, hvor hver av disse befant seg i «opptinings-, endrings- og nedfrysingsfase». Observasjonsfokuset var det samme gjennom denne prosessen, og tilnærmingen til utvikling ble et naturlig holdepunkt basert på hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med implementering av digital transformasjon. Funnene viser at en godt analysert, gjennomarbeidet og kommunisert visjon, strategi og målsetning virker inn på de ansatte i endringsprosessen og gir direkte innvirkning på om endringsagenten lykkes eller ikke. Videre viser funnene at digital transformasjon er komplekst, med å inneha organisatoriske og teknologiske forhold som setter krav til mellomlederne som endringsagenter. I LivePlan er det tradisjonelle synet på styring og kontroll mer eller mindre fraværende, og peker heller i retning av fokus på mål, tillit og læring. I tillegg baserer prosjektet seg mer på mellomlederens evne til å forstå og sette seg inn i medarbeiderens tankemåter, følelser og holdninger. De sentrale funnene bunner ut i at (i) visjon som felles målsetning, (ii) læring og (iii) tid er elementer som virker på om mellomledere som endringsagenter lykkes med implementering av digital transformasjon eller ikke.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av det erfaringsbaserte masterstudiet i strategisk ledelse og finansiell økonomi (MBA) ved universitet i Tromsø (UIT) og ble fullført høsten 2022. Med bakgrunn i fagsammensetningene i studiet, erfaringer fra arbeidslivet og tidsrelatert tema, ble digital transformasjon og endringsledelse valgt som hovedfokus. Dette har vært lærerikt og spennende, men det har også vært utfordrende og krevende. Jeg vil takke veileder for gode innspill og Borregaard som har vist interesse og lagt til rette for at jeg kunne studere valgt tema i et pågående prosjekt. Jeg vil også rette en stor takk til kollegaer som har vist forståelse, vært imøtekommende, delt erfaringer og diskusjonene som vi har hatt dette året. Til sist vil jeg takke familien min, spesielt min samboer, som har vist god støtte, forståelse og ikke minst tålmodighet for mine prioriteringer i denne studietiden og spesielt ved arbeidet knyttet til denne masteroppgaven

Sarpsborg, november 2022

Mattis Pettersen

Innhold

1	Innledning.....	5
1.1	Presentasjon av problemstilling og casebedrift	6
1.2	Avgrensning av studien	7
1.3	Problemstillingens innhold	8
1.4	Oppgavens disposisjon	9
2	Teoretisk forankring	10
2.1	Digitalisering og digital transformasjon	10
2.1.1	Digitalisering	10
2.1.2	Digital transformasjon.....	11
2.2	Endringsledelse.....	12
2.2.1	Endring	12
2.2.2	Kotters modell for vellykket endring	13
2.2.3	Motstand mot endring	15
2.2.4	Viktigheten av mellomleders rolle i endringsprosesser	16
2.3	Transformasjonsledelse	17
2.4	Lederatferd.....	19
2.5	Oppsummering av teorikapittelet	20
3	Metode.....	21
3.1	Forløpet til valg av metode.....	21
3.2	Kvalitativ metode	21
3.3	Casestudie.....	22
3.4	Observasjon	23
3.5	Utvalg av situasjoner	24
3.6	Data- og dokumentinnsamling.....	26
3.6.1	Operasjonalisering av observasjonsdata.....	27

3.7	Data- og dokumentinnsamlingens kvalitet	28
3.7.1	Validitet.....	29
3.7.2	Reliabilitet	30
3.7.3	Etiske og praktiske avveininger	31
4	Presentasjon av funn.....	32
4.1	Visjon og strategi.....	32
4.2	Kommunikasjon.....	34
4.3	Endringsledelse og atferdsmønster	35
4.4	Oppsummering av de sentrale funnene	37
5	Diskusjon av funn.....	39
5.1	Visjon som felles målsetning.....	39
5.2	Læring.....	41
5.3	Tid.....	43
6	Konklusjon	46
6.1	Praktiske og teoretisk implementeringer	47
6.2	Begrensninger og videre forskning.....	47
6.3	Avslutning	48
	Litteraturliste	49
	Vedlegg	55

Figur liste

Figur 1: Konseptmodell for digitalisering og digital transformasjon (Osmundsen mfl., 2018)

Figur 2: Modell av toveiskommunikasjon, med fokus på kommunikasjon fra mellomleder til bruker

Tabell liste

Tabell 1: Skjematisk fremstilling av observasjonsprosessen

1 Innledning

Den digitale teknologien har endret rammebetingelsene for alle virksomheter, og en helhetlig, pragmatisk og veldrevet endringsreise står i sterkt fokus med mål om å styrke fremtidig lønnsomhet og konkurransesituasjonen i markedet (Jacobsen, 2020; PWC, 2020). Digitalisering og digitale transformasjoner er virkelig i vinden, og i dag står vi i det enkelte kaller «den fjerde industrielle revolusjonen» (Schwab, 2017). Begrepene har i takt med tiden fått økende oppmerksomhet i de aller fleste industrier. Interessen og initiativet til å nyttiggjøre seg av fordelene dette kan gi har økt radikalt, spesielt de siste årene (Osmundsen, Iden, Bygstad, 2018; Matt, Hess og Benlian, 2015). Jacobsen (2020) beskriver utviklingen av digital teknologi som en utvikling som skjer utenfor den enkelte organisasjon, som skaper både avhengighet, usikkerhet og ytre press. Virksomheter og organisasjoner vil kontinuerlig søke og etterstrebe å anskaffe seg siste teknologi og optimalisere dette for sin virksomhet for å lede an i konkurransesituasjonen og sørge for ikke å bli forbigått av andre (Jacobsen, 2020).

Digitalisering og digitale transformasjoner vil utvikles og stadig forbedres med mål om å effektivisere virksomheter. Interessen er ikke bare å se fra den enkelte virksomhet. Det norske samfunnet er vel så interessert i dette, nettopp for at Norge skal være et lavutslippssamfunn innen 2050 og ikke minst at norsk industri ikke skal måtte flyttes til andre land med mindre ambisiøs klimapolitikk (Prosess21, 2019). Den digitale transformasjonen som nå foregår, må dermed betraktes som vel så viktig for den enkelte virksomhet som den norske stat med mål om å beholde og øke konkurransekraften. Tross for stor oppslutning om digitale transformasjoner i organisasjoner med mål om varig forbedret ytelse, viser undersøkelser som McKinsey & Company (2018) har gjennomført at bare 16% av digitale transformasjoner resulterte i nettopp det. I etablerte industrier viser undersøkelsen en suksessrate på mellom 4-11% for endringsprosessen i organisasjonene (McKinsey & Company, 2018). Denne studiens fokusområde anses dermed å være høyst aktuell, da mer kunnskap om hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap, vil kunne synliggjøre noen sentrale elementer som kan øke suksessraten for å lykkes med endringsprosessen i større grad og kunne gi store fordeler både for den enkelte organisasjonen og samfunnet for øvrig.

Med kvalitativ metode har jeg benyttet observasjon som informasjonsgrunnlag for å studere hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap. Studien baseres på et prosjekt ved Borregaard Fabrikker som omhandler digitalisering, digital transformasjon, endringsprosess, transformasjonsledelse og lederatferd. I tillegg til å foreta observasjoner, er studien basert på et fokusert utvalg av sekundærdata. Dette er benyttet til å forankre teori og sette rammeverket for studien, samt underbygge funnene og konklusjonen avslutningsvis i denne masteroppgaven.

1.1 Presentasjon av problemstilling og casebedrift

Digitalisering og digitale transformasjoner er noe jeg interesserer meg for og er årsaken til valg av tema til denne masteroppgaven. Slike prosesser blir alle påvirket av, enten direkte eller indirekte. Med denne studien er formålet å øke kunnskapen om digitalisering og digitale transformasjoner, med utgangspunkt i empirisk undersøkelse (Jacobsen, 2018a). Omfanget knyttet til digitalisering og digitale transformasjoner må avgrenses i denne oppgaven, noe som tvinger frem utforming av en konkret problemstilling som kan undersøkes empirisk og bringe den fra et teoretisk til et operativt nivå (Jacobsen, 2018a).

Temaet for denne oppgaven er digitale transformasjoner. Utformingen av problemstillingen innen dette feltet, står helt sentralt og må avgrenses for å kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse. Problemstillingen til denne studien er avgrenset eksplisitt, da jeg er tydelig på hva som skal fokuseres på. Implisitt vil studien avgrenses ubevisst, altså av mine personlige synsvinkler som har formet meg som person (Jacobsen, 2018a). Utformingen av problemstillingen har vært en prosess og krevd presisering. Temaet er klart, *digitale transformasjoner*. For å kunne avgrense og gjøre problemstillingen forskbar må den svare på og inneholde spørsmålene «hva», «hvem», «hvor» og «når» (Jacobsen, 2018a). I tillegg må den være spennende, enkel og fruktbar. En enkel problemstilling gir ofte det beste resultatet og den skal være fruktbar i den forstand at den skal undersøkes empirisk og tilføre ny eller økt kunnskap (Jacobsen, 2018a).

Hovedmålet med denne studien er å tilføre økt kunnskap og forståelse av hvordan en virksomhet kan øke suksessraten for en vellykket implementering av digital transformasjon. Mer konkret og avgrenset søker denne studien å gi økt kunnskap om hvordan mellomledere som endringsagenter i større grad kan lykkes med å implementere digital transformasjon i et

etablert industriselskap. Med dette som utgangspunkt har jeg formulert problemstillingen på følgende måte:

Hvordan kan mellomledere som endringsagenter lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap?

For å kunne svare på dette, ble problemstillingen implementert i en casebedrift. Det var ønskelig med en industribedrift med lang og bred fartstid innen sitt segment. Borregaard i Sarpsborg er nettopp en slik bedrift og ble valgt som casebedrift. Både av segment, størrelse- og organisasjonsmessige vurderinger er dette en bedrift som gjennom generasjoner har hatt en positiv industrihistorie, ikke bare nasjonalt, men også internasjonalt. Borregaard har en lang industrihistorie og har vært en hjørnesteinsbedrift i Sarpsborg i over 130 år. Utviklingen innen HMS, produksjon og lønnsomhet har økt i denne perioden, i takt med økt spesialisering. Borregaard hadde etter all sannsynlighet ikke vært der de er i dag hvis de ikke hadde foretatt seg en rekke strategiske valg og jobbet kontinuerlig med endringer og forbedringer. Borregaard jobber med en rekke hovedtemaer, nettopp for å nå strategiske mål, øke lønnsomheten, øke effektiviteten og ikke minst redusere utslippene. En av disse strategiene som jobbes med er digitaliseringsstrategi. Med bakgrunn i opphavet til studien og utformingen av problemstillingen, mener jeg denne bedriften kan tilføre økt forståelse og kunnskap om temaet og fenomenet det søkes etter. Jeg må også gjøre det klart at denne bedriften er min arbeidsplass, men til gjengjeld er jeg ikke deltager i prosjektet som studien videre er avgrenset med. Av praktiske grunner og geografisk tilknytning har dette vært fordelaktig under arbeidet og ved innhenting av informasjon. Hovedfokuset ved valg av casebedrift har vært å sikre at studien tilføres nyttig og relevant informasjon med bakgrunn i problemstillingen.

1.2 Avgrensning av studien

Problemstillingen ble av praktiske hensyn, med tanke på gjennomføring, plassert i en relevant kontekst. Det ble tilstrebet å plassere studien i en del av bedriften som inneholdt informasjon som var relevant for studien og problemstillingen. Det var ønskelig at studiens resultat og eventuelle ringvirkninger kunne relateres direkte til prosjekts mål og opphav, men også indirekte ved å se utover rammene prosjektet var satt i gang med. Studien ble avgrenset, slik at problemstillingen kunne ivaretas.

Prosesen og initiativet i forbindelse med avgrensingen ble gjort i samråd med representanter fra bedriften. De ble introdusert for bakgrunnen til studien og temaet. I samråd konkluderte vi med å ta utgangspunkt i et pågående prosjekt som heter LivePlan. Dette er ett av flere prosjekter i bedriften med fokus på økt digitalisering med mål om en digital transformasjon. LivePlan er et digitalt samhandlingsverktøy som benyttes for visualisering av vedlikeholdsaktiviteter. Helt konkret er LivePlan et dataprogram som viser oversikt over de vedlikeholdsaktivitetene som er planlagt gjennomført den aktuelle uken. Vedlikeholdet skal gjennomføres målrettet og effektivt mot kontinuerlig forbedringer og økt oppetid i anleggene. Det betyr at LivePlan har som mål å (i) forberede og øke samarbeidet om gjennomføring av vedlikeholdet, (ii) øke fokuset på koordinering og (iii) øke andelen av planlagt arbeid. Dette vil kunne resultere i økt effektivitet og redusere ikke-verdiskapende arbeid.

1.3 Problemstillingens innhold

For å kunne klargjøre og fremprovosere hva slags undersøkelsesopplegg som bør benyttes, hvilken metode som bør anvendes og det som skal studeres empirisk, er det viktig å forstå sammenhengen av problemstillingens elementer (Jacobsen, 2018a).

Problemstillingen er utarbeidet med bakgrunn i min interesse for temaet. Konkretiseringen av denne var utfordrende da min kunnskap var begrenset knyttet til tema i starten av denne prosessen. Problemstillingen er interessant, men forkunnskapen var begrenset. Det ble derfor gjort undersøkelser for å øke kunnskapsnivået. Problemstillingen er formulert som et åpent spørsmål, noe som gjør det vanskelig å sette opp en hypotese. Studien vil derfor i all hovedsak være eksplorerende, altså bestående av utforskende undersøkelse (Jacobsen, 2018a). Utformingen av problemstillingen kan derfor betraktes i lys av å konkretisere fenomenet for å øke forståelsen til det, avdekke relevante variabler og gi disse en verdi. Dette kan gi mer klarhet og kunnskap, samtidig utvikle teori og hypoteser som senere kan testes (Jacobsen, 2018a). Problemstillingens formulering kan alltid vurderes og endres. Men etter mer kunnskap og forståelse fra teori og annen empiri vil problemstillingen antas som «ferdig» (Jacobsen, 2018a). Holme og Solvang (1996) bruker uttrykket «problemstillingskverna» knyttet til dette arbeidet, som kan føles som en langvarig prosess som males smertefullt.

For denne studien og problemstillingens utforming vil jeg oppklare variablene som står i et kausalt forhold til hverandre. Helt konkret vil en variabel være årsak og den andre vil være

virkning (Jacobsen, 2018a). Mellomledere som endringsagenter vil her være variabelen som skaper virkningen, og dermed den uavhengige variabelen. Hvordan lykkes med å implementere digital transformasjon vil være en konsekvens av mellomlederne/endringsagentene og betraktes som den avhengige variabelen. Helt praktisk betyr det for denne studien, at hvordan lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap, blir bestemt av det jeg legger til grunn for mellomledere som endringsagenter.

Digital transformasjon kan for mange være et vidt begrep og lite håndfast. Utgangspunktet mitt er at digital transformasjon er når ny teknologi blir tatt i bruk på tvers av organisasjonen som resulterer i hvordan en jobber med mål om å øke verdien til kunden, hvor kunden også kan være en bruker. Det betyr at rammene for mellomledere som endringsagenter er mer håndfast og begrenset. Virkningen av digital transformasjon, som i denne studien ytterligere er avgrenset til et digitalt prosjekt, setter variablene som en virkning på hverandre, da mellomledere som endringsagenter blir en virkning av arbeidet med å gjennomføre dette digitale prosjektet. Det betyr at mellomledere som endringsagenter blir påvirket av den digitale tidsalderen vi nå lever i, og påvirker hvordan vi jobber, handler, lærer og ikke minst kommuniserer.

1.4 Oppgavens disposisjon

Denne masteroppgaven består av totalt 6 hovedkapitler. I første delen av denne studien har temaet, problemstillingen og avgrensningen blitt introdusert og presentert. I kapittel 2 vil jeg presentere teori som jeg anser som relevant til å belyse problemstillingen og som studiet vil bygges videre på. Kapittel 3 omhandler studiets metodiske valg og tilnærminger. Videre vil jeg i kapittel 4 presentere funnene i dette studiet, med utgangspunkt i oppgavens problemstilling. I kapittel 5 vil teori og relevant litteratur bli brukt til å diskutere funnene jeg har gjort. I siste og avsluttende kapittel, kapittel 6, vil jeg summere opp, presentere konklusjonen og komme med forslag til videre forskning og studier som kan gjøres.

2 Teoretisk forankring

Teori om digitalisering, digital transformasjon, endringsledelse vil prege første delen av dette kapitlet, før jeg vil gå i dybden på teorien knyttet til verktøy innenfor endringsledelse, teoretisk vinklet ledelsesutviklingen som vil gi oppgaven nødvendig underlag for å belyse problemstillingen og knytte funnene, som blir presentert senere i denne masteroppgaven.

2.1 Digitalisering og digital transformasjon

Digitalisering og digital transformasjon deles her i to underkapitler, hvor de avslutningsvis blir satt i sammenheng i en konseptmodell.

2.1.1 Digitalisering

«Den andre maskinalderen» eller «den fjerde industrielle revolusjonen» omtales som en ny epoke og sies å være i gang (Schwad, 2017). Digitalisering, som er en del av dette, handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre, og som kan tilby nye og bedre tjenester, enkelt å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering handler også om å legge til rette for økt verdiskapning og innovasjon, og kan resultere i økt produktivitet (Jacobsen, 2020). Digitalisering innebærer eller resulterer som oftest til omstilling eller endring. Eller sagt på en annen måte, en endring eller omstilling innebærer som oftest digitalisering. Dermed kan en betrakte digitalisering som en omstilling i seg selv (Osmundsen mfl., 2018). Formålet med økt digitalisering og implementering av digitalisering er at det skal påvirke organisasjoner positivt og ha som funksjon å forenkle det kompliserte, fornye det gamle og forbedre tungvinte arbeidsprosesser.

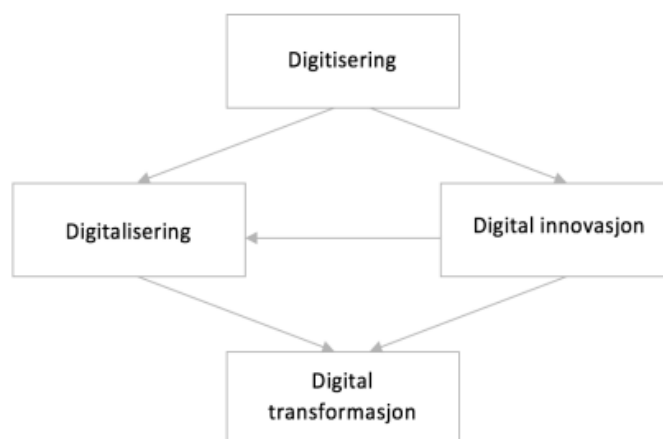
Helt overordnet kan en omtale digitalisering som en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger. Digitalisering handler ikke lenger bare om å være en støttefunksjon i en virksomhet, men heller en viktig del av bedriftens identitet. Det betyr at utfordringen ved digitalisering ikke er forbundet med teknologien, men heller hos menneskene og organisasjonene som skal tilpasse seg det nye. Det har vært gjort en rekke studier ved bedrifter som har forsøkt å benytte seg av digital teknologi og tilpasse det til sitt eget, men lærdommen er klar: Bedrifter må se digitalisering og informasjonsteknologi som en del av digital

transformasjon som innebærer kontinuerlig ommøblering av organisasjonen i flere ledd, og ikke se digitalisering som enkeltstående prosjekter (McAfee, 2006; McAfee og Brynjolfsson, 2012).

2.1.2 Digital transformasjon

I en verden med stadig økende kompleksitet og tempo kreves digital transformasjon. Arnulf (2013) uttrykker at digital transformasjon motiveres av muligheten det vil gi i form av større gevinster og redusere risiko i form av tap. Samtidig er han tydelig på at bedriftene som ikke håndterer denne transformasjonen med stor sannsynlighet ikke klarer å mobilisere for videre drift i fremtiden. Digital transformasjon beskrives ofte i litteraturen som å muliggjøre vesentlige forbedringer i en organisasjon ved å utnytte digital teknologi, hvor forbedringen kan være knyttet til organisasjonenes operasjoner, arbeidsprosesser eller verdiskapning (Nwankpa og Roumani, 2016, Piccinini mfl., 2015). Når digital transformasjon gjennomføres vil organisasjonen påvirkes i form av prosess, en endring og redesign av virksomheter på alle nivåer, og resultatet er tydelig forandret fra det eksisterende (Schwarzmueller, Brosi, Duman og Welp, 2018). I denne studien benyttes definisjonen av digital transformasjon *når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes for å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til tydelig transformasjon av en organisasjon eller en hel industri* (Osmundsen mfl., 2018, s. 9). Av denne definisjonen fremstår en av hovedforskjellene på digitalisering og digital transformasjon, nemlig at i en digital transformasjon er organisasjonen tydelig endret, og da i større grad enn ved digitalisering.

Osmundsen mfl. (2018) har definert en sammenheng som beskriver og visualiserer variablenes uavhengighet og avhengighet. Digitisering og digital innovasjon vil danne den tekniske forutsetningen for digitalisering og digital transformasjon. Det tekniske underlaget kan føre frem til digitalisering, og ikke minst den sosiale påvirkningen i organisasjonen. Digitalisering og digitale innovasjoner kan tydelig endre måten arbeidsprosesser blir håndtert på og over tid resultere og føre til en digital transformasjon, og i stor grad påvirke om endringsagentene lykkes med implementeringen.



Figur 1: Konseptmodell for digitalisering og digital transformasjon (Osmundsen mfl., 2018)

2.2 Endringsledelse

Som et direkte resultat av økt fokus på og implementering av digitalisering og digitale transformasjoner følger endringer. Studien legger Kotters modell til grunn for endring og hvordan gjennomføre og lykkes med en endring.

2.2.1 Endring

Verden er stadig i endring, noe som innebærer at de aller fleste organisasjonene må følge etter og endre seg som en konsekvens av dette i et stadig tilspisset marked, med mål om økt konkurransekraft og lønnsomhet. Motivasjonen for endring kan skyldes både eksterne og interne forhold. Med utgangspunkt i hva organisasjoner består av kan endring omhandle blant annet (i) endring av oppgave, teknologi, mål og strategi, (ii) endring i organisasjonens struktur, (iii) endring i organisasjonens kultur, (iv), endring i organisasjons demografi sett i sammenheng med rekruttering og (v) endring i prosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2020) Det finnes flere ulike definisjoner av endring. Jacobsen (2018, s.17) definerer det på følgende måte; «*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter*». For en ytterligere utdyping og presisering kan endring ses på som en empirisk observasjon av forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Ven & Poole, 1995, s.512).

Van de Ven og Poole (1995) gjennomførte en metastudie bestående av mer enn 200 forskningsartikler om endring, hvor studie resulterte til en syntese om ulike perspektiver som eksisterte om organisatorisk endring. Omtrent 20 grunnleggende forskjeller blir gruppert til fire hovedtyper. Jacobsen (2018) oppsummerer disse som (i) planlagt endring - intensjoner som

drivkraft, (ii) endring som livssykluser – vekst som drivkraft, (iii) endring som naturlig utvelgelse – konkurranse om knappe ressurser som drivkraft og (iv) endring som dialektisk prosess – interessekonflikt som drivkraft. Jacobsen (2018) trekker frem det femte perspektivet som endring som anarki, hvor tilfeldighetene er drivkraften.

I planlagt endring, også kalt teleologisk modell, er intensjoner drivkraften. Endringen forekommer eller skjer fordi mennesker ser noen problemer eller utfordringer, setter seg mål for å løse de og iverksetter løsningene (Jacobsen, 2018). Det betyr at organisasjoner endres fordi noen mennesker ønsker endringer for å oppnå nye mål. Borum (1976), sitert i Jacobsen 2018, mener at en slik tilnærming bygger på noen helt spesielle forutsetninger, hvor den viktigste er at endringen er intensjonal. Intensjonen eller målene bak endringene står helt sentralt og innebærer at en gruppe eller noen mennesker har analysert situasjonen, konkludert med at den ikke er god nok eller har ytterligere potensiale som kan nyttiggjøres, utarbeidet løsning for å imøtekomme problemet og deretter iverksette tiltak for å løse nettopp dette (Jacobsen, 2018). Endringsagentene, den handlende aktør, vil under en slik prosess kontinuerlig vurdere effekten av tiltakene opp mot forventningene. Endring og endringsprosesser kan være kompliserte, og det vil derfor være hensiktsmessig å bygge opp problemstilling videre med teori om hva som kan være en vellykket og foretrukket endringsprosess.

2.2.2 Kotters modell for vellykket endring

Med inspirasjon fra Kurt Lewins ideer om opptining – endring – nedfrysing (Jacobsen, 2018) introduserte John P. Kotter i artikkelen «Leading Change: Why transformations efforts fail» fra Harvard business Review åtte steg han mener organisasjoner må følge for å lykkes med endringer (Kotter, 1995). Grunnlaget for disse åtte stegene er resultatet av en studie gjort av mer enn 100 virksomheters endringsprosjekter (Kotter, 2007). Det hele baseres på hvilken endringsstrategi som legges til grunn for endringen (Jacobsen, 2018). Kotter (2012) presiserer at de åtte trinnene må følges for å oppnå en vellykket og varig endring.

Kotter (2012) mener **steg 1** er det viktigste steget. Det skal her skapes en sterk opplevelse av at nødvendigheten er viktig. Motivasjonen, drivkraften og oppslutningen for endringen vil skapes og etableres i dette steget. Det nevnes også at en godt forankret endring vil forminske faren for mostand.

Steg 2 handler om å få etablert en styringsdyktig koalisjon. Med det menes det egnede ledere som endringsagenter og som står sterkt ved bakgrunnen for endringen, i tillegg kan svare og forsvare eventuelle kommentarer og motstand.

I **steg 3** skal det utvikles en klar visjon og fleksibel strategi. Forståelsen av en tydelig visjon vil kunne ha store effekter for de som berøres av endringene. Dette kan medføre at ansatte lettere kan vise, forstå og motiveres for endringen.

Steg 4 handler om kommunikasjon. Visjonen og strategien, altså målsetningen og hvordan dette er tenkt gjennomført, kommuniseres bredt og på flere måter i organisasjonen. Det å skape arenaer for diskusjon på tvers i en organisasjon kan frembringe eierskap og følelse av forpliktelse.

Steg 5 skal de ansatte gjøres bemyndig ved å eliminere strukturelle barrierer. Det skal også gis opplæring og trening for å skape eierskap og tilrettelegge for medvirkning og delaktighet.

Steg 6 skal synliggjøre progresjon i form av små milepeler. Endringer kan gå over lang tid og skape utfordringer for de som skal lede prosessen, men ikke minst for de ansatte som skal ta disse endringene over seg. Det å kunne vise til små seire vil kunne gjøre at motivasjonen opprettholdes og påvirkningen fortsetter. De små seirene er viktig og legger til rette for å oppnå det totale målet.

Steg 7 innebærer å konsolidere oppnådde endringer og foreta tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre. Endringsarbeidet bør ikke avsluttes for tidlig tross gode og raske resultater. Implementering av en endring tar tid og vil derfor kreve fokus for å opprettholde motivasjonen og drivkreftene i endringspresset.

Steg 8 er det avsluttende steget i Kotters modell for vellykket endring. Det skal her institusjonaliseres nye holdninger og atferd. Veien videre er nå bestemt og forankret, og endringen er og vil bli brukt. Veien videre innehar nå den nye arbeidsformen i organisasjonens identitet og kultur. Dette vil være gjeldene for de ansatte, men også for de nye ansatte som med tiden vil komme inn i organisasjonen. Synliggjøring av det faktiske resultatet vil stå sentralt i overbevisningen om at endringen var en riktig beslutning (Kotter, 2012; Jacobsen, 2018).

Modellen er anerkjent, men allikevel stilles det spørsmålsteget og rettes kritikk mot denne på grunn av modellens oppbygning og inndeling i steg. Hvert av punktene i modellen kunne i seg selv vært en endringsprosess, mener Hennestad, Revang og Strønen (2012). Tross for at stegene i modellen er underbygd gjennom empiriske eksempler, har det vært rettet kritikk mot manglende bruk av akademisk forskning som henvisning.

2.2.3 Motstand mot endring

Å lede endringer og gjennomføre endringsprosesser er en av de største utfordringene til en leder. Lederskap står helt sentralt for å revitalisere en organisasjon og sørge for at endringer er lettere mottagelig i et miljø i forandring. Men en endring, vil ofte bli møtt med motstand mener Jacobsen (1998) og Coetsee (1999), som også blir støttet av Staw (1982) og Hannan & Freeman (1984), som er sitert i Jacobsen og Thorsvik (2020). Det vil derfor øke sjansen for å lykkes med å gjennomføre endringer når en leder forstår bakgrunnen for motstand mot endringer, fasene i en endringsprosess, ulike former for endring og bruk av hensiktsmessige modeller for å forstå organisatoriske problemer (Yukl, 2006). Oreg mfl. (2018) mener at oppslutning og motstand kan betraktes som fenomener som kan plasseres i et todimensjonalt rom, hvor (i) graden av aktivitet eller engasjement utvises, enten ved motstand eller i oppslutning og (ii) hvorvidt man reagerer positivt eller negativt på endringsinitiativet.

Årsaker til motstand mot endring kan oppstå av ulike grunner og anses som ett naturlig element hos enkeltmennesker og i organisasjoner. Connor (1995) mener det er mange grunner til vegring mot endringer, hvor det ene punktet ikke utelukker den andre. Manglende tillit er en av de vanligste årsakene til motstand mot endringer, og spesielt rettet til de som foreslår endringene. Tross fremleggelse av gode argumenter for endring, kan tilliten svekkes om det er mistanke om skjult agenda (Connor, 1995). En annen grunn kan være manglende tro på at endringen er nødvendig. Ansatte kan oppleve at måten ting blir utført på er uproblematisk og behovet for endring ikke er til stede. I tillegg kan de ansatte ha manglende tro på at endringen lar seg gjennomføre. Graden av endring kan være med å påvirke endringsprosessen, da radikale endringer vil kunne oppleves som svært vanskelig. Endringsprosesser som ikke har vært vellykket vil gjøre folk tvilende og Conner (1995) mener dette vil skape kynisme hos personene dette omhandler.

En annen grunn kan være økonomiske trusler (Jacobsen og Thorsvik, 2020). Økonomiske trusler vil alltid kunne være en grunn til vegring mot endringer. Grunnfundamentet hos personer er sikkerheten knyttet til inntekt og goder, og ikke minst jobbsikkerheten. Jobbsikkerheten er høyest relevant når endringene som gjøres medfører utnyttelse av teknologi fremfor mennesker, eller når teknologi forbedrer og effektiviserer arbeidsprosesser (Dykman og Davis, 2012). Endringer kan koste penger og kreve mer ressurser i en periode, og det kan ta tid før effekten av endringen og avkastningen av den blir synlig, noe som kan skape press fra organisasjonen. Selvtillit er en faktor for gjennomføringsprosessen og ikke minst å vurdere hvilken hjelp som tilbys underveis, nettopp for at det skal bli enklere å ta lærdom av nye arbeidsprosesser. Fornyelse som en effekt av endring vil kunne kreve ny og annen kompetanse enn hva som enkelte personer har fra før av, noe som i seg selv kan skape motstand mot endring (Williamson, 1975). I tillegg vil det alltid være noen som ikke ønsker å bli kontrollert og kan ses på som uvilje mot innblanding. Jacobsen (1998) sier at motstand mot forandringer ikke nødvendigvis må være en dysfunksjon eller en patologisk tilstand. Menneskets forståelse av hva som er godt og riktig ligger latent til når motstand blir tatt opp (Jacobsen, 1998).

Motstand mot endringer kan ha en rekke dimensjoner, hvor grunnelementet i alle organisasjoner er mennesker. Jacobsen (2018) mener derfor at det er nødvendig å forstå hvordan endring påvirker enkeltmenneske, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen. Men motstand mot endringer bør ikke alltid være negativt. Mennesker vil beskytte sine interesser og en naturlig reaksjon hos disse kan være motstand. Jick (1993) og Maurer (1996) mener at motstand bør betraktes som en kilde som kan omkanaliseres til innsats som endringene kan nyttiggjøre seg av. Det vil derfor være viktig å jobbe med motstandere som uttrykker sterke verdier og følelser, da dette kan bli brukt som et positivt innspill til å tilpasse endringen og komme med nye vinklinger som endringsagentene ikke har tenkt over, og i tillegg vil kunne være med å tilpasse strategien som er valgt for endringen (Ford, Ford & Amelio, 2008). Dette kan føre til høyere grad av engasjement og oppslutning, noe som Oleg mfl. (2018) underbygger i sine betraktninger om oppslutning og motstand i et todimensjonalt rom.

2.2.4 Viktigheten av mellomleders rolle i endringsprosesser

Lewins (1951, sitert i Jacobsen og Thorsvik 2020) «force-field»-modell kan brukes for å se på endringsprosessen og mellomlederens rolle. Det er viktig og helt elementært at lederen, som her er en mellomleder, har en god relasjon til både toppledelsen og de ansatte. Mellomlederen

har mye ansvar i endringsprosesser og skal opptre som kompetente og strategiske endringsagenter (Stensaker, Bryant, Bråten, M & Gressegård, 2011). Mellomlederen skal strengt talt opptre som en pådriver til å gjennomføre endringen, samtidig skal lederen være støttende i og rundt de ansatte i slike prosesser. Lewin`s modell, som også blir omtalt av Yukl (2006), belyser viktigheten av de tre fasene, (i) oppløsning, (ii) endring og (iii) reetablering. I oppløsningsfasen vil en mellomleder være helt sentral, da ansatte vil oppdage og erkjenne at nyere og mer effektive metoder kan erstatte gamle måter å gjøre ting på (Yukl, 2006). Mellomlederen har her ulike tilnærminger da endringen kan være tatt utgangspunkt i en tydelig krise, eller et forsøk på å fremlegge trusler og se muligheter som organisasjonen ennå ikke har sett eller oppdaget. Tid og fokus står derfor helt sentralt i oppløsningsfasen for å lykkes i endringsfasen. Yukl (2006) mener med utgangspunkt i Lewin`s modell at med et godt forankret utgangspunkt, vil folk ta innover seg nye måter å gjøre ting på og velge en positiv tilnærming til endringsfasen. I reetableringsfasen blir den nye metoden etablert og innarbeidet. Mellomlederen må i denne fasen være oppmerksom på konsensusbygging og opprettholde entusiasmen, i likhet med at hvis en mellomleder forhaster seg i oppløsningsfasen kan en lettere oppleve apati og sterk motstand i endringsfasen, og fraværende diagnostisering og problemløsning i endringsfasen vil resultere i en svak endringsplan (Yukl, 2006).

2.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse, eller fremragende ledereffektivitet, oppstår når ansattes interesser blir stimulert og utvidet, og når det skapes bevissthet om og aksept for gruppens eller organisasjonens konkrete og overordnede mål, og når ledere får de ansatte til å løfte blikket og sette søkelys på det kollektive fremfor individ (Bass, 1990). Transformasjonsledelse, som en variant av verdibasert ledelse, blir av Peters og Waterman (1982) sett på som der ansattes følelser blir satt i funksjon. Det dreier seg ikke om å manipulere menneskenes følelser, tvert imot å bistå, prosessere og sette ord på følelsene menneskene innehar. Noen ville sagt å spille på de irrasjonelle aspektene ved menneskene, Eller Som Peters og Waterman sier; *Følelser fremfor intellekt, hjerte fremfor hjerne* (Peters og Waterman, 1982, s.84).

Det skilles gjerne mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, der Bass (1990), basert på en omfattende test av Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), konkluderer med at ledere som praktiserer transformasjonsprinsippene har større sjanse for å bli oppfattet som dyktige og effektive. Transaksjonsledelse på sin side handler i korte trekk om et bytteforhold

mellom leder og medarbeider, hvor ytre belønning regnes som tilstrekkelig motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene og hvor ledelse kun handler om å gjøre det som absolutt er nødvendig for å få medarbeiderne til å utføre nok arbeid på en tilstrekkelig måte (Jacobsen, 2020). Transformasjonsledelse derimot kjennetegnes med fire hovedprinsipper. Bass oppsummerer disse med Karisma, inspirerende, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Bass, 1990). Bass (1990) oppsummerer prinsippene, hvor en typisk transformasjonsleder vil skape visjon og følelse av å ha overordnende (i) mål, (ii) stolthet, (iii) respekt og (iv) tillit. Videre og som en effekt av det karismatiske vil transformasjonslederen kommunisere høye forventninger, bruke symbolikk til å fokusere på anstrengelser og synliggjøre viktige mål på en lett forståelig måte. Transformasjonslederen er en frontfigur og vil understøtte intelligens, rasjonalitet og grundige problemløsninger og ikke minst gi folk, på et individuelt nivå, oppmerksomhet, behandling, instruksjoner og råd.

Denne formen for ledelse ble først satt i lyset på slutten av 1970-årene hvor det følelsesmessige og symbolske opptok forskere i større grad. Bass (1985), sitert i høst 2016, sitt bidrag om transformasjonsledelse bygger på mye av teorigrunnet fra karismatisk ledelse i organisasjons- og ledelsesteorien som ble innført av den kjente sosiologen Max Weber. En rekke studier viser nemlig til at de viktigste lederegenskapene for å skape en effektiv organisasjon er rotfestet til transformasjonsledelse, særlig dette med å utvikle visjon og inspirere (Bass og Avolio, 1990; Hall et al., 2004). Purvanova og Bono (2009) står fast ved to hovedkonklusjoner ved forskningen, som også blir støttet av Argyris (2010), nemlig at transformasjonsledelse fungerer best i organisasjoner som virker innenfor dynamiske omgivelser, opplever press for endring og ser en klar positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet og vilje til å yte. Med fokus for å yte og tjene organisasjonens formål vil transformasjonsledelse føre til dyptgripende endringer av de ansatte og medarbeidernes innstilling, motivasjon og innsats (Martinsen, 2020). Besluttsomme ledere og fleksible organisasjoner er en forutsetning hvor problemer, raske endringer og usikkerhet stadig er en nødvendighet for å oppfylle organisasjonens mål, og inspirere de ansatte og skape entusiasme med innsats og bidrag inn mot nettopp dette (Bass, 1990). Bass oppsummerer kort med å si at *karisma, oppmerksomhet med hensyn til personlig utvikling, evne og vilje til å gi intellektuell stimulering kritisk hos ledere i firmaer som står overfor krav om fornyelse og endringer. I disse organisasjonene vil det av helsemessige, trivselsmessige og resultatmessige grunner lønne seg*

å satse på transformasjonsledelse gjennom rekrutteringspolitikk, utvelgelse, forfremmelse, opplæring og utvikling (Bass, 1990, s.333).

2.4 Lederatferd

Forskning på lederstil gjorde et taktskifte på slutten av 1940-årene fra å fokusere og forske på lederes egenskaper og personlighetstrekk, til å studere lederes væremåte eller atferd (Martinsen, 2020). Forskning på lederes egenskaper og personlighetstrekk hadde gitt begrenset med konsistente forskningsfunn og de som allerede var gjort, hadde liten eller ingen betydning (Stogdill, 1974). I motsetning virket det å høste spennende og forskningsmessige funn fra ulike atferdsperspektiver og mye av ledelsesforskningen siden midten av 1940 har tatt utgangspunkt i nettopp dette. Mye har dreid seg om hvilke atferdsformer eller væremåter som ledere typisk har benyttet, og om dette er forbundet og resultert med positive reaksjoner i organisasjoner (Martinsen, 2020).

Med utgangspunkt i definisjonen av ledelse hvor ledelse er basert på hvordan påvirke medarbeidere i retning av måloppnåelse, blir atferdsbegrepet lettere å plassere (Martinsen, 2020). Lederatferd vil da dreie seg om hva ledere snakker om med sine medarbeidere for å stimulere til resultatoppnåelse, hva som vektlegges i sin relasjon til medarbeiderne og hva de virker opptatt av (Martinsen, 2020). Høst (2016) deler inn og konkretiserer ledelsesatferd i to generelle kategorier, oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd. Yukl (1981) bidrar med sin egen og andres forskning til å identifisere 19 atferdskategorier. Høst (1988) og Stokkeland (1990) utbroderer og utvikler dette til 31 ledelseskategorier. Noen av kategoriene er ikke klart avgrenset og overlapper hverandre. I tillegg omfatter ikke den opprinnelige oppdelingen av ledelsesatferd, oppgaveorientert og relasjonsrelatert, samtlige kategorier. Kategoriene som omhandler endring og omstilling har ikke blitt fanget opp av de to opprinnelige. Derfor har Yukl (2006), basert på undersøkelser, gruppert ledelsesatferd i tre overordnet kategorier, oppgaveorientert-, relasjonsorientert- (som de opprinnelige) og endringsorientert atferd.

Oppgaveorientert atferd blir av Yukl og Lepsinger beskrevet og forklart at primært har med oppgaveutførelse å gjøre. Det vil si å nyttiggjøre seg av personale og ressurser effektivt, opprettholde stabile og pålitelige operasjoner, øke kvaliteten og produktiviteten. Det Yukl og Lepsinger presiserer er at nøkkelatferden inkluderer klargjøring av roller, å planlegge og organisere, samt å overvåke operasjonene (Yukl, 1998:61; Yukl, Lepsinger, 2004).

Relasjonsorientert atferd handler primært om å forbedre relasjoner og hjelpe folk. Yukl og Lepsinger forklarer dette med å fremme samarbeid og teamarbeid, gjøre underordnede mer tilfreds med jobben, samt å bedre graden av identifikasjon med organisasjonen. Essensen i denne atferdskategorien handler om å inkludere, støtte og utvikle de ansatte, anerkjenne, konsultere og håndtere konflikter (Yukl, 1998:61; Yukl, Lepsinger, 2004). **Endringsorientert Atferd** går ut på å gjøre ting som primært handler om å forbedre strategiske beslutninger, tilpasse seg endringer i omgivelsene, foreta endringer i målene, prosessene eller produkter og å finne tilslutning til dem. Knytningen til denne atferdskategorien tilslutter å søke seg frem til og tolke hendelser i omgivelsene, skape en appellerende visjon, foreslå innovative strategier, lage inspirerende appeller om behovet for endring, oppmuntre og tilrettelegge for eksperimentering og utvikling av koalisjoner for støtte og implementering av endring (Yukl, 1998:61; Yukl, Lepsinger, 2004).

Kort oppsummert basert på beskrivelsen hentet fra Yukl og Lepsinger (1998:61; 2004) omhandler den oppgaveorienterte atferden seg i stor grad om å gjøre virksomheten mest mulig effektiv. Relasjonsorienterte atferden på sin side handler primært om å skape tillit til og mellom medarbeiderne. Det siste punktet, endringsorientert atferd, dreier seg om og har som hensikt å tilpasse organisasjonen til ytre krav, som kan være brukere, politikere eller markedet for øvrig (Høst, 2016).

2.5 Oppsummering av teorikapitlet

Denne teoridelen har gjort rede for definisjon, begrepstolkning og teoribasert vinkling på digitalisering og digitale transformasjoner. Videre ble Kotters modell, som gjennom åtte steg skal sikre en vellykket endringsprosess, teoretisk forankret. Deretter ble forståelsen av motstand mot endringer og mellomlederens rolle i endringsprosessen belyst, før det avslutningsvis ble utdypet teoretisk forståelse til transformasjonsledelse og tre atferdskategorier. Teorien oppsummert inneholder nødvendig teori om problemstillingen, har økt forståelsen og kunnskapen om fenomenet og muliggjort studiens videre fremdrift. Teoriunderlaget i sin helhet er benyttet, men endringsledelse med Kotters modell, motstand mot endring og mellomleders rolle i endringsprosessen er i større grad fremtredende i denne studien.

3 Metode

I dette kapitlet beskrives metodevalg som er lagt til grunn for å svare på problemstillingen. I tillegg vil det forklares hvordan forskningsprosessen har vært. Jacobsen (2018a) belyser at metode er viktig for at studien skal virke gyldig og troverdig, og frembringe kunnskap om virkeligheten. Valg av strategi for fremgangsmåte er derfor helt essensielt for å få til det. Denne strategien vil her være metoden. Kausalitet og generalisering står sentralt, men med utgangspunkt i rammene som er satt for masteroppgaven, tid til rådighet og oppgavens kompleksitet, har jeg gjort avgrensninger. LivePlan er utført med kvalitativ casestudie med observasjon som innsamlingsmetode. Videre i dette kapitlet sekvenseres underkapitlene for å underbygge valg som er gjort av metode basert på problemstilling, case og observasjonsprosessen. Avslutningsvis beskrives analyseprosessen, håndtering av dokumentasjonen og systematisert se på hvordan dataen er kvalitetssikret,

3.1 Forløpet til valg av metode

For å kunne redegjøre for valgene som er tatt, vil en kort innledning om forløpet til masteroppgaven, problemstillingen og selve prosessen være med å skape en dypere forståelse. Det hele ble startet med en samtale med fabrikkdirektør ved Borregaard Fabrikker i Sarpsborg hvor jeg ble introdusert for overordnede tematikk som sto på dagsorden. Digitalisering og digital transformasjon var et av temaene som jeg ble introdusert for og jeg fattet tidlig interesse for dette feltet. Senere inviterte jeg eiere og ledere av kontinuerlige forbedringer og digitaliseringsprosjekter til en samtale hvor jeg, etter litt forarbeid, presenterte temaet jeg ønsket å skrive om og idémyldret rundt dette. Sammen ble vi enige om rammeverket og hva som kunne egne seg som fokusområdet til denne masteroppgaven. Med bakgrunn i min rolle i Borregaard ble det praktisk og nyttig å ta fatt på et prosjekt som jeg hadde litt kjennskap til fra tidligere, samt at min arbeidshverdag var indirekte tilknyttet prosjektet og hvor LivePlan ble benyttet på morgenmøte hver dag, hvor jeg var møtedeltager. Dette har lagt grunnlaget for problemstillingen som ble presentert innledningsvis og metodisk avklart da begrep og fenomen har stått i fokus.

3.2 Kvalitativ metode

Med utgangspunkt i problemstillingen som er avgrenset til det overordnende temaet, vil jeg her redegjøre for valg av metode og type data som er samlet inn for denne studien. Digital

transformasjon er et fenomen som stadig blir mer aktuelt og interessen for dypere forståelse er på dagsorden for mange bedrifter (Osmundsen mfl., 2018). Samtidig er deknningen av forskning knyttet til hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap, foreløpig begrenset (Matt mfl., 2015; Nwankpa og Roumani, 2016; Kane, 2017; Riasanow mfl., 2019). Med dette som utgangspunkt og vinklingen av problemstillingen, var det ønskelig å foreta en eksplorativ studie. Hovedhensikten er å forstå hvordan endringsagenter i større grad kan lykkes med å implementere digitale transformasjoner. Studien baserer seg i hovedtrekk på å forstå og tolke data basert på et vitenskapsteoretisk ståsted.

Til å undersøke problemstillingen, var det ønskelig å etablere nødvendig empirisk datagrunnlag gjennom observasjoner. Samtidig var det naturlig og mest hensiktsmessig for denne studien å velge kvalitativ metode, der formålet var å få dybdekunnskap om et fenomen, der fenomenet blir benyttet i en kontekst for økt forståelse. Casestudie ble valgt som forskningsdesign, der formålet var å utvikle inngående kunnskap om og helhetlig forståelse av enheten som ble studert (Andersen, 2018).

3.3 Casestudie

Problemstillingen ble tidlig forankret i denne studieprosessen og ambisjonsnivået for oppgaven var stort og bredt. Arbeidet startet med å kartlegge flere bedrifter jeg hadde geografisk tilknytning til innenfor samme kontekst og da gjennomføre en multicase studie basert på problemstillingens utforming. Omfanget av prosjektet var stort, og jeg valgte derfor å bruke et selskap som jeg hadde tilgang til informasjonskanaler og utvalg av situasjoner som kunne benyttes i denne studien. Borregaard, som ble introdusert innledningsvis, ga meg tilgang til et prosjekt som avgrenset omfanget til et overkommelig nivå.

Denne enkeltcase-studien fordyper seg i en situasjon som er klart avgrenset i tid og rom, slik Jacobsen (2018a) beskriver. Jacobsen (2018a) presiserer at en slik tilnærming vil gi inngående innsikt i et sted eller en hendelse og at med en klar avgrensning av studien i tid og rom kan få frem virkelighetsnær beskrivelse. I tillegg ga denne type undersøkelsesdesign muligheten til å forstå samspillet mellom aktør og kontekst (Geertz, 1973; sitert i Jacobsen 2018a). Basert på formålet med å beskrive et fenomen vil enkeltcase-studiet være godt egnet for å utvikle ny forståelse, og muliggjøre for nye hypoteser og teorier (Andersen, 2018).

3.4 Observasjon

I denne studien har jeg valgt observasjon for å samle inn data. Observasjon som metode kan benyttes for å innhente systematisk informasjon om et fenomen, en atferd eller en kompleks samhandling (Jacobsen, 2018a). I denne studien har fenomenet og kompleks samhandling vært fokuset. Målsetningen med denne observasjonen er å kunne plassere informasjonsinnhenting i en større sammenheng. Det innebærer at jeg som innhenter datagrunnlaget fra observasjonene vil her fungere som en førstehåndskilde (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2010).

Åpen observasjon ble benyttet, hvor det har blitt informert muntlig om hensikten og bakgrunnen med studien til de som skulle observeres. Det skilles mellom åpen og skjult observasjon, hvor de eller det som undersøkes er kjent med at den faktisk blir undersøkt eller ikke (Jacobsen, 2018a). Det er ulike fordeler og ulemper knyttet til dette, hvor den eller de som blir observert ikke har muligheten til å opptre unormalt eller opptre på en tilgjort måte som tilfredsstillende observatøren. Versus om de er klar over at observasjonen gjøres. Dette handler om observasjonseffekt, og det skal man som forsker være klar over i en slik studieprosess.

På lik linje med åpen og skjult observasjon skilles det mellom deltakende og ikke-deltakende observasjon (Jacobsen, 2018a). I denne studien har det vært valgt ikke-deltakende observasjoner, da jeg ikke er en del av prosjektet, men til gjengjeld er til stede i møte hvor LivePlan blir brukt.

Med informasjonsinnhenting med observasjon som metode har det vært viktig å ta stilling til *hvor, når og hvor* lenge jeg skulle observere. Observasjonen er foretatt i naturlige omgivelser hvor observasjonen har lagt grunnlag for å studere et fenomen i sin naturlige kontekst (Jacobsen, 2018a). Så lenge observasjonsprosessen har vært ved faste tider og i faste omgivelser, med de samme deltagerne har konteksteffekten vært stabile, og dermed ikke vært hensyntatt i den grad dette kunne påvirkes. Det andre jeg må ha tatt stilling til, er når observasjonene skulle foretas. For denne studien er dette spørsmålet spesielt relevant, da jeg har gått inn i et prosjekt som har pågått over flere år. Tidsrommet var avgrenset og bestemt slik at de tre endringsfasene, som er inspirert av Kurt Lewin, ble ivaretatt. Det siste spørsmålet ble knyttet til hvor lenge observasjonene skulle bli foretatt. På generelt nivå sies det at hvor lengere observasjonen gjøres, desto mer pålitelig blir informasjonen, gjerne kalt metningspunkt

(Jacobsen, 2018a). Helt optimalt skulle hele prosjektet vært fulgt fra a-å, men det har ikke vært praktisk mulig.

3.5 Utvalg av situasjoner

Ved observasjon som metode, innebærer det mer enn å gjøre et utvalg av personer som skal undersøkes. Vel så viktig er å ta stilling til hvilken eller hvilke situasjoner jeg skal observere menneskene i (Nicholls et al. 2014). I all hovedsak handler det om å plassere observasjonene på et spesielt sted og i et spesielt tidsperspektiv (Jacobsen, 2018a). Min innstilling til valg av tid og sted har vært med utgangspunkt i problemstilling og som ga tilfredsstillende underlag til studien. Tid og periode har vært bevisst, og Jacobsen (2018a) er tydelig på at dette er styrt nettopp for å få svar på det vi ønsker. Det har i denne prosessen vært gjort valg til observasjonsprosessen for å få et bredt utvalg av situasjoner. Dette er oppsummert i tabell 1, hvor oppdelingen i kolonnene er basert på antall observasjoner, (i) hvor i endringsfasen observasjonen har blitt foretatt, (ii) i hvilken kontekst og sammenheng observasjonen er gjort, (iii) hvilke avdelinger rollene er fra og antall personer og (iv) dato/klokkeslett. I observasjonsfase 1 var det minst 1 endringsagent til stede ved samtlige observasjoner, som kommer i tillegg til de som er registrert. Perioden er satt med dato, og gjelder mandag til fredag, med daglig observasjon med gitt tidspunkt.

<i>Observasjon</i>	<i>Endringsfase</i>	<i>Observasjonsfase</i>	<i>Roller og antall</i>	<i>Tid og omfang</i>
<i>Observasjon 1</i>	«Opptining»	Før relansering «møte»	Produksjon: 3 stk	15.07.2022 –
			Oppetid: 4 stk	12.08.2022
			Teknisk: 4 stk	07.30-08.00
<i>Observasjon 2</i>	«Endring»	Relansering – «Kick off» «Presentasjon med brukerne av LivePlan» - «konferansesal»	43 stk fordelt på	15.08.2022
			produksjon, oppetid og teknisk	10.00-11.30
<i>Observasjon 3</i>	«Nedfrysing»	Etter relansering «møte»	Produksjon: 3 stk	Uke 1
			Oppetid: 4 stk	(endringsagent 1):
			Teknisk: 4 stk	16.08.2022 –
				23.08.2022
				07.30-08.00
			Produksjon: 3 stk	Uke 2
			Oppetid: 4 stk	(endringsagent 2):
			Teknisk: 4 stk	24.08.2022 –
				30.08.2022
				07.30-08.00
			Produksjon: 3 stk	Uke 3
			Oppetid: 4 stk	(endringsagent 3):
Teknisk: 4 stk	31.08.2022 –			
	06.09.2022			
	07.30-08.00			
Produksjon: 3 stk	Uke 4			
Oppetid: 4 stk	(endringsagent 4):			
Teknisk: 4 stk	07.09.2022 –			
	13.09.2022			
	07.30-08.00			

Tabell 1: Skjematisk fremstilling av observasjonsprosessen

3.6 Data- og dokumentinnsamling

Det har vært benyttet to ulike former for datainnsamling, hvor starten av denne studieprosessen i all hovedsak dreide seg om innsamling av sekundærdata. Den andre formen for datainnsamling som er benyttet er primærdata som er direkte opplysninger samlet inn fra mennesker og vil i denne studien bety observasjonsprosessen.

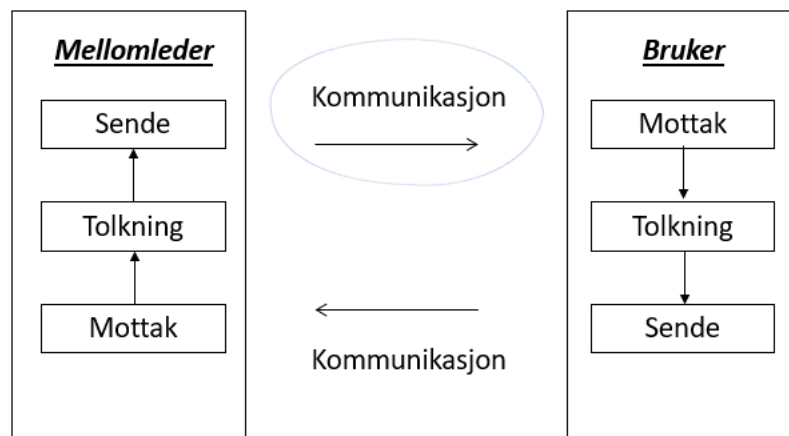
Studien ble startet med å søke og finne frem forskningsdokumenter, relevant litteratur og rapporter knyttet til prosjektet. Oppbygningen av teorigrunlaget for studien og forståelsen av tematikken, gjorde arbeidet med innhenting av primærdata mer konkret og målrettet. Kilden til sekundærdataen har primært vært ved søk i Oria. Valg av søkeverktøy, databaser og eventuelt andre dataressurser skal skje med utgangspunkt i problemstillingen, mål for studien, tid og andre ressurser (Hart, 2018). Oria betraktes som en generell tverrfaglig database, som er norskutviklet og norskeid. Tjenesten for digitale søk inneholder alle ressursene tilhørende norske fag- og forskningsbiblioteker. Oria dekker dermed en stort felt, og kan dermed betraktes som en søkemotor ikke kun for det tverrfaglige, men også for fagspesifikke databaser. Oria ble derfor vurdert til å være en tilfredsstillende søkemotor godt egnet for denne studien.

I tillegg til primær- og sekundærdata, ble det i starten og i løpet av studien hentet inn relevant underlag fra prosjektet for å skape og etablere ytterligere forståelse av det som ble studert. Dette underlaget har vært i form av rapporter, tids- og avklaringsplaner og presentasjoner. Denne informasjonen var primært ment som prosjektnødvendig informasjon og har hatt et annet formål enn hva denne studien er basert på. Disse dokumentene har dermed kun blitt benyttet til å støtte seg til og underbygge funn fra primærdata.

Observasjonsguiden (Vedlegg 1) var til god nytte og sikret riktig og relevant datainnsamling. Dokumentasjonen av primærdata ble henholdsvis gjort ved hjelp av feltnotater, og da i form av rådata. Renskrivningen av rådataen ble gjort umiddelbart etter observasjonene, for å sikre forståelsen av innholdet og om nødvendige notater var foretatt. I tillegg ble det oppsummert jevnlig med å notere hovedinntrykk og refleksjoner etter observasjonene. Disse skulle vise seg å være fine holdepunkter for å vite at observasjonene og inntrykkene var forankret med bakgrunn i problemstillingen.

3.6.1 Operasjonalisering av observasjonsdata

For å få svar på problemstillingen var det behov for å operasjonalisere den, og formulere klare kriterier for hvordan enheter, begreper og sammenhenger skulle representeres ved empirisk data (Jacobsen, 2018a). Observasjon er en særlig brukt metode innen opplæring og utvikling (eksempelvis i barnehagesammenheng). Observasjon kan også brukes til å observere komplekse samhandlinger. Det betyr at ved å benytte systematisk observasjon kan jeg registrere hva som blir sagt i samspill mellom mennesker (Tørdal, 2019). For denne studien har observasjonene foregått ved å observere kommunikasjon som kompleks samhandling, hvor kommunikasjonen har foregått mellom bruker av LivePlan og mellomledere som endringsagenter. Hovedfokus i denne studien har vært å observere mellomleders kommunikasjonsretning mot bruker. Men uten å observere og tolke kommunikasjonsretningen fra bruker til mellomleder hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien. Observasjonen er illustrert i figur 2, hvor kommunikasjonen fra mellomleder til bruker skal gi svar på problemstillingen.



Figur 2: Modell av toveiskommunikasjon, med fokus på kommunikasjon fra mellomleder til bruker

Ved observasjon av kommunikasjonen, var målet å finne elementer som påvirket hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med implementering av digital transformasjon. Observasjonene ble foretatt i en periode hvor LivePlan gikk fra å være i opptiningsfasen, til endring og videre til nedfrysing. Perioden som observasjonene ble foretatt ble valgt med bakgrunn i dette, samtidig gi nok grunndata til å gjennomføre studien og sammenligne utviklingen i endringsfasene. Skjematiske fremstillingen av observasjonsprosessen (tabell 1),

observasjonsguiden (vedlegg 1) og sammenligningsskjema (vedlegg 2) fremstiller prosessen og hvilke kjennetegn som er observert. Kommunikasjonen ble ikke tatt opp på lydfil underveis, og må anses som en feilkilde. Tiden som LivePlan blir benyttet var begrenset og det var derfor hensiktsmessig å gjøre enkle feltnotater underveis og reflektere over disse i etterkant av møtene, for så å systematisere data og kategorisere disse. Det ble i tillegg skrevet et sammendrag ut ifra feltnotatene og sitatene ble registrert etter at observasjonsfasen var gjennomført.

Dataen kan reduseres til færre og mer overordnede og meningsfulle kategorier (Krippendorf, 2013). Det handler med andre ord om å finne kategoriene og fylle disse med mening. Det handler om å bryte opp temaene i mindre enheter og samle informasjonen i disse (Jacobsen, 2018a). Observasjonsguiden jeg hadde utarbeidet før observasjonene ble gjennomført, var delt opp i kategoriene (i) fortjeneste, (ii) lederskap, (iii) styring og (iv) praksis. Etter å ha kategorisert innholdet av feltnotatene, noen sitater og avsluttende sammendrag kom jeg frem til tre hovedkategorier. Disse var (i) visjon og strategi, (ii) kommunikasjon og (iii) endringsledelse og atferdsmønster.

Kvalitativ metode og analyse av den, handler om å redusere tekster til mindre bestanddeler, for så å binde de sammen igjen for å forsøke å forstå delene i helheten som dannes (Jacobsen, 2018a). En slik tilnærming legger til rette for å se delene fra et nytt perspektiv, og vil resultere i en mer helhetlig gjennomgang. Dette blir i litteraturen kalt hermeneutisk metode, og omhandler denne vekslingen mellom delene og helheten (Jacobsen, 2018a). Overordnet kan en betrakte en kvalitativ analyse bestående av fire forhold, hvor (i) handler om å dokumentere materialet som er registrert gjennom observasjonene, (ii) utforske innholdet i dataene og finne forhold som er fremtredende, (iii) systematisere og kategorisere og (iv) sammenbinde forbindelser mellom kategorier som belyser ett mer overordnet tema (Jacobsen, 2018a). En av styrkene til kvalitativ metode er nettopp at skillet mellom planlegging, gjennomføring og analyse er forholdsvis lite, og i takt med ny kunnskap kan metoden tilpasses i løpet av undersøkelsesopplegget.

3.7 Data- og dokumentinnsamlingens kvalitet

Data- og dokumentinnsamlingen skal alltid etterstrebe og minimere problemer knyttet til validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2018a). Det må gjennomføres en kritisk drøfting knyttet underlaget som har ført til konklusjonen (Yin, 2014).

3.7.1 Validitet

Lewis (2009) uttrykker at å drøfte gyldighet og pålitelighet kritisk, betyr ikke at dataen underkastes en positivistisk logikk. Tvert imot vil det underbygge kvaliteten på dataen som er samlet inn med et kritisk syn (Lewis, 2009). Spørsmålene om validitet er om datainnsamlingen innehar dataen som kreves for å svare på problemstillingen og om funnene kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2018a).

Intern validitet, eller gyldighet, handler i bunn og grunn om hvorvidt funnene i studien oppfattes som riktige eller ei (Jacobsen, 2018a). Jacobsen (2018a) bruker begrepet validering, som omhandler ved en pragmatisk tilnærming at det stilles spørsmålstejn mellom forskerens beskrivelse av virkeligheten og den faktiske virkeligheten (Jacobsen, 2018a). Det vil her være aktuelt å stille spørsmål om hvorvidt disse studieobjektene beskriver virkeligheten, og om gjengivelse og tolkning av data er riktig og til sist om funn og konklusjoner gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2018a). Utvalget av studieobjekter er bestemt av prosjektet. Studieobjektene innehar likevel en sentral funksjon da disse representerer det studien søker etter. Min oppfattelse etter observasjonene blir dermed avhengig av disse. Utvalget av endringsagenter besto av 4 personer. Tre av disse var avdelingsledere for hver sin respektive avdeling, og den siste endringsagenter hadde rollen som prosjektleder for prosjektet.

Ettersom informasjonen er hentet inn med observasjoner, blir også rollen som innhenter av informasjon relevant. Har jeg fått med meg det jeg skal og har studieobjektene vært seg selv? Fordelen med observasjon er at man registrer det menneskene faktisk kommuniserer, ikke hva de sier at de kommuniserer (Jacobsen, 2018a). Studieobjektene har ulik personlighet, kompetanse og bakgrunn. Felles er at disse utøver samme rolle i prosjektet og har samme interesse for implementering av prosjektet. Summen av observasjonsobjektene ulikheter anses som en styrke for denne studien, da summen av observasjonene vil kunne gjøre at konklusjonen blir basert på en bredde innenfor studiens begrensede omfang. Da observasjonene har pågått ved gjentatte møter ble flere av notatene like. Dette har underbygd observasjonene som er foretatt og har medført å lettere trekke ut essensen fra observasjonene. Tross for at denne studien var isolert med kun en form for undesøkelse, anser jeg likevel at gyldigheten har blitt styrket grunnet bredden i observasjonsobjektene, observasjonsguiden og at jeg har foretatt systematiske observasjoner i tre ulike faser av prosjektet. Jeg må likevel konkludere med at

interne gyldigheten er noe begrenset, da jeg kun har undersøkt problemstillingen med kun en metodisk innfallsvinkling (Creswell og Miller, 2000).

Når det gjelder ekstern validitet, dreier det seg om i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018a). Det er her valgt ut en enhet, hvor denne er trukket ut med mål om å etablere en dypere forståelse knyttet til problemstillingen. Det vil være vanskelig å generalisere funnene til andre enn studieobjektene som faktisk er undersøkt fra prosjektet. Generalisering knyttet fra utvalg til populasjon står dermed ikke i førsterekke for denne studien, men heller å skape og belyse en større forståelse knyttet til problemsstillingen og underbygge teoretisk generalisering, som også er en av styrkene ved kvalitativ metode (Jacobsen, 2018a).

3.7.2 Reliabilitet

Studiens undersøkelsesopplegg, datainnsamling og analyser kan påvirke resultatet, og reliabiliteten sier derfor noe om studiens pålitelighet (Jacobsen, 2018a). Tross for at reliabiliteten språklig sett kan oversettes til pålitelighet, uttrykker Kleven (2002) at den har en mer avgrenset betydning i forskningslitteraturen. Crocker og Algina (1986) forklarer at ved reliabiliteten, som konsistensen til en måling, skal funnene være konsistente med gjentatte replikasjoner. En høy reliabilitet kan dermed oppnås ved å sørge for at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen er pålitelig, med mål om at studiens resultat i form av forskjeller eller sammenhenger er signifikant (Yin, 2014). Det betyr i praksis at funnet i studien er reliabelt og samme funn kan med høy sannsynlig bli funnet av en annen forsker ved bruk av samme metode (Jacobsen, 2018a). For denne studien ble det utarbeidet en egen observasjonsguide og valgt undersøkelsesopplegg basert på problemstillingen og konteksten, og vil etter all sannsynlighet være vanskelig å gjenskape med samme resultat. Samtidig ble det valgt å observere en periode i et større prosjekt, hvor fasene vil være endret om studien gjøres på nytt. Basert på dette konkluderes det med at studien har en lav reliabilitet. Jeg har samtidig i denne oppgaven redegjort for valg av forskningsopplegg og metodevalg, med bakgrunn i studiens oppbygning for å oppnå så høy reliabilitet som mulig og samtidig legge grunnlaget for at studien kan repeteres av andre.

3.7.3 Etiske og praktiske avveininger

I denne studien er det tatt høyde for hvordan forskningen kan ha påvirket de jeg har forsket på, hvordan forskningen vil bli oppfattet og bli brukt. Studien er gjennomført uten å behandle personopplysninger og kan ikke spores tilbake til enkeltpersoner. Det har blant annet vært valgt feltnotater som registrering fremfor lydopptak for å sikre anonymiteten. Det har vært muntlig presisert gjennom observasjonsfasene at studien har pågått og det har blitt gitt muntlig samtykke til dette av de som har vært involvert. Tross for at Homan (1980) mener at mange antar at reliabiliteten forbedres når observasjonen er skjult, er det valgt åpen observasjon med anonym tilnærming. Det har med bakgrunn i dette ikke vært nødvendig og hensiktsmessig å melde prosjektet til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Det er viktig i en studie som denne å opptre nøytralt. Mitt hovedfokus har vært å utbrodere tematikken og fenomenet for å søke kunnskap. Hva kunnskapen blir brukt til i ettertid er ikke mitt ansvar og det er viktig at den eventuelt blir referert til i tråd med de begrensningene og valgene som er redegjort for underveis i oppgaven. Når det gjelder valg av studieobjekter og deres posisjon har det vært viktig å være bevisst på fordelene og ulempene til de etiske og praktiske avveiningene knyttet til dem. Tilgjengeligheten har vært relevant og viktig her, samt at mine valg og redegjørelser har stått sentralt i det å ha et konkret fokus og begrense innfallsvinklingen.

4 Presentasjon av funn

Hovedfunnene fra observasjonsfasene presenteres i dette kapitlet hvor man gjennom kompleks kommunikasjon har observert og søkt etter hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap. Gjennom observasjonene og analysen i etterkant har funnene blitt kategorisert, og det er disse kategoriene som vil bli presentert. Presentasjon vil bestå av utdrag fra feltnotatene, oppsummeringer og relevante sitater. Der hvor sitat er benyttet vil det videreføres *mellomleder*, *endringsagent* og *bruker* for å bevare anonymiteten i studien.

4.1 Visjon og strategi

Ambisjonene knyttet til å maksimere potensialet med en digital transformasjon er stort, men veien dit er ikke nødvendigvis helt åpenbar, i alle fall ikke uten en godt utviklet visjon og strategi. En gjennomgående forståelse av tiltakenes virkning må forankres i hele organisasjonen slik at endringen fremstår som viktig og nødvendig.

I observasjonsfase 1 gis det uttrykk for at prosjektets utgangspunkt var i en fortsatt utviklende fase hvor både endringsagentene og bruker kommuniserte uklart hva som faktisk var målsetningen med verktøyet og hvem verktøyet skulle være til hjelp for. En av endringsagentene sa dette:

«Det er bestemt at vi skal bruke LivePlan aktivt, og den skal være oppdatert til enhver tid».

Feltnotater fra denne fasen: «Det kommer uklart frem i denne fasen at fortjeneste, som her er effektivitet, er et resultat og ikke et mål og hvem som faktisk dette digitale verktøyet skal være for og til hva. Tross for en noe uklar tolkning av hensikten med verktøyet, viser endringsagentene en åpenhet til LivePlan og til brukerne av den. Innspill ble tatt godt imot og ble kommunisert på en god og forståelsesfull måte. Det kom frem av observasjonene at det var gjennomgående god grad av åpenhet, samarbeid og befant seg i lærende fase.» I reetableringen ble en tilspisset visjon og strategi presentert av 2 personer fra toppledelsen til og for alle. Endringsagenten og brukerne fikk en repetisjon og mulig en mer tilspisset og lærende formulering som var mer forståelig.

«visjonen: Det operative vedlikeholdet skal gjennomføres målrettet og effektivt, og med målsetning om kontinuerlig forbedring»

Deretter ble seks underliggende strategipunkter presentert for hvordan visjonen skulles nås og til hvilken hensikt. Sett i lys av observasjonsfase 3 som befant seg umiddelbart etter presentasjonen og i en tidsbestemt periode som innebar observasjon av samtlige endringsagenter noteres følgende notat: «En godt forankret visjon og forklaring var fremtredende i form av målbevisste handlinger fra endringsagentene og brukerne». Positiviteten kom tydeligere frem, og påliteligheten var i en klar positiv retning i form av et mer oppdatert verktøy, noe som ble presentert av en av endringsagentene med tallmateriell og gjennom historiefortelling.

I observasjonsfase 3 var forståelsen av LivePlan som verktøy som skulle bedre hverdagen mer åpenlyst. Forståelsen hadde økt og informasjonen som ble gitt, var til god nytte. Økt målsetning i form av lavere andel planbrytere som vil bryte opp opprinnelig plan, ble presentert i observasjonsfase 2. Dette ville gagne både arbeidsgiver effektivt og arbeidstaker med større grad av dager med planlagt arbeid og mindre forstyrrelser.

Sluttnotatet oppsummerer dette delkapittelet. «Hva har visjon og strategi med hvordan kan mellomledere som endringsagenter lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap? jo, først og fremst kan det ta tid å implementere et digitalt verktøy som LivePlan. Visjonen og strategien treffer kanskje ikke alle når prosjektet starter og formuleringen kan endres underveis i prosessen. I en endringsprosess hvor motstand mot det usikre spiller en vesentlig rolle blir kanskje forståelsen av visjonen, strategien og den faktiske hensikten sterkt undervurdert. Det blir fort pratet løst og fast i og rundt verktøyet, fra de som har fått noe informasjon til andre som ikke har hørt noen ting. Viktigheten av at alle blir introdusert for en visjon og strategi som er forankret i hele organisasjonen kommer tydelig frem i avsluttende og 3 observasjonsfase. Kanskje skulle hyppigheten av overordnet informasjon blitt presentert oftere? Det er ingen tvil om at en godt forankret visjon og strategi har noe med en digital transformasjon å gjøre og ikke minst på hvordan mellomlederen som endringsagenter lykkes med implementeringen. Suksessfaktoren til endringsagenten blir styrt av brukernes oppfatning og forståelse om en omforent visjon og strategi.»

4.2 Kommunikasjon

Formidlingsevnen i form av kommunikasjon er viktig og helt avgjørende for at de ansatte skal være med på denne endringsreisen, og ikke minst å få muligheten til å oppnå de overordnede målene. Det kan være relatert til å se at digitaliseringsprosjektet faktisk gir verdi. I observasjonsfase 1 bemerkes det at brukerne i større grad stiller spørsmål om verktøyet og hensikten med det. En endringsagent svarer dette etter en konfrontasjon:

«Jeg ser at vi stort sett ikke følger det som er blitt sagt. LivePlan skal brukes, operasjonene skal startes før arbeidstillatelsen blir gitt og vedlikeholdsarbeidet starter. Etter endt arbeid skal området ryddes og tilbakestilles, deretter skal det skrives vedlikeholds rapport og avslutte jobben i LivePlan»

For enkelte kan det å endre arbeidsvanene sine med å bruke et nytt digitalt verktøy være vanskelig. Mestring og synlighet av å kunne utføre aktivitetene som kreves av arbeidstakerne vil kunne øke troen på at dette er mulig å tilegne seg. følgende notat blir skrevet: «Bruken av verktøyet er til dels ikke brukt som forventet. Det bemerkes at endringsagentene var tålmodige og la til rette for opplæring, noe som ble kommunisert tydelig og ved flere anledninger. Spørsmål som kunne besvares ble besvart og de andre spørsmålene ble tatt med til rette instans.» Det ble forventet at verktøyet ble brukt, men forståelsen knyttet til påvirkningen brukerne har til å kommentere, videreutvikle og tilpasse LivePlan kom ikke like godt frem. I observasjonsfase 2 hvor målet med LivePlan blir kommunisert, blir følgende presentert av den ene endringsagenten:

«LivePlan skal gi økt forberedelsesgrad og tverrfaglig samarbeid for gjennomføring, samtidig skal koordineringen gi økt samhandling, høyere grad av planlagt arbeid som gir mer effektivt arbeid og ikke minst redusere ikke verdiskapende arbeid. Dere skal komme til en klargjort og godt planlagt plass og jobb. Og til slutt har vi nå foretatt tekniske oppdateringer og vi forventer at alle bruker LivePlan som avtalt».

Det som ble presentert og synliggjort til de som skulle bruke LivePlan var hvorfor, hva og hvordan LivePlan som verktøy skal kunne gjøre at målsetningene ble oppnådd. Kommunikasjonen ga tydelig inntrykk på brukerne, det ble stilt mer spørsmål og veiledning knyttet til bruken av verktøyet.

Avsluttende notat: «Endringsagentene har gjennom 20 møter før reetableringen involvert seg og kommunisert ved at de har fått seks spørsmål, ti ganger har de tatt initiativet selv og fire ganger hvor de ikke har sagt noe. Til gjengjeld endret dette seg i observasjonsfase 3 med samme antall møter som i observasjonsfase 1 til 3 ganger hvor de fikk spørsmål, 14 ganger involvert de seg selv og tre ganger hvor det ikke har blitt sagt-, veiledet- eller kommunisert noe. Hva har kommunikasjon med hvordan mellomledere som endringsagenter lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap? For det første så har jeg observert og fått inntrykk av at endringsagenten selv har forstått at denne endringsreisen består av ulike ledd som omhandler læring og dertil kommunikasjon. Motstand mot endring og hvilke posisjon og mulighet de hadde til å påvirke verktøyet kom ikke godt nok frem i observasjonsfase 1. Etter reetableringen hvor det ble påpekt og løftet opp en del sentrale punkter som tydelig har vært diskutert tidligere, endret bruken og kommunikasjonen seg både for endringsagentene og brukerne til det positive og mer konstruktivt i form av å se nytteverdien av verktøyet og at det faktisk ga verdi ved at flere kunne se, involveres og påvirkes til at vedlikeholdsarbeidet gikk slik det var tenkt og planlagt. Kommunikasjonen var derfor å betrakte som helt sentralt for de som var involvert for å forstå det teknologiske i form av digitalisering og transformasjonen som en endringsreise. Hva som ble kommunisert og måten det blir kommunisert på står derfor igjen som helt sentrale punkter.»

4.3 Endringsledelse og atferdsmønster

Evnen til å utøve en rolle som motivatør og interesseskaper for de ansatte, og samtidig være en pådriver for at en virkningsfull endring skal bidra positivt til at bedriften jobber med å forbedre utgaven av seg selv fra en tid til en annen, står helt sentralt. Mellomlederen har mye ansvar i endringsprosesser og skal opptre som kompetente og strategiske endringsagenter. De skal strengt talt opptre som en pådriver til å gjennomføre endringen, samtidig skal agenten være støttende i og rundt de ansatte. Endringsagentens rolle vil være helt sentral, da brukerne vil oppdage og erkjenne at nyere og mer effektive metoder kan erstatte gamle måter å gjøre ting på. I observasjonsfase 1 fastslo en av endringsagentene med å fortelle om bakgrunnen for prosjektet, og sa følgende:

«LivePlan skal være et verktøy som bidrar til at planlagt vedlikehold blir utført når det faktisk er planlagt, og at det skal være mulig å samhandle på tvers av faggruppene som har interesse og ansvar for gjennomføring»

Endringsagenten tilnærma seg endringen med å ta utgangspunkt i at målet om økt grad av planlagt arbeid ble utført når det faktisk var planlagt og prosjektets opphav var med bakgrunn i at denne andelen var for lav. Det var et felles ansvar å gjøre noe med det, fra de som skulle tilrettelegge for vedlikeholds aktiviteten, til de som skulle utføre den. I observasjons fase 2 ble arbeidsprosessen gjennomgått, og ansvarsoppgavene ble poengtert for at systemet skulle fungere og være til nytte. Følgende ble notert: «Endringsagent poengterer arbeidsbeskrivelsen og hvem skal gjøre hva og i hvilken rekkefølge».

I observasjonsfase 2, reetableringsfasen, ble den nye metoden presentert. Mellomlederen viste oppmerksomhet til konsensusbygging og forsøkte å opprettholde entusiasmen. Ved hastverk i denne delen av endringen, kan det lettere oppleves apati og sterk motstand blant brukerne. Følgende ble notert: «Endringsagentene/mellomlederne virket å trekke linjene på hvor i endringsprosessen prosjektet befant seg. Det ble snakket godt om prosjektet og visjonen for å skape motivasjon. Samtidig viste mellomlederne hvordan dette kunne gjøres i praksis og synliggjorde at terskelen for bruk var lav, men gevinsten var stor. Mellomlederne gikk foran som gode rollemodeller, viste forståelse for utfordringene som har vært og støttende atferd i form av å hensynta den enkelte. Det var i størst grad relasjonsorientert atferd i denne sammenheng, men oppgaveorientert atferd var også praktisert. Endringsorientert atferd var ikke lett synlig, men i et prosjekt som dette var nok denne typen atferd tilstedeværende, bare ikke så lett å oppdage gjennom kompleks samhandling».

Når ansattes interesser blir stimulert og utvidet, skapes det bevissthet om og aksept for gruppens eller organisasjonens konkrete og overordnende mål, og når ledere får de ansatte til å løfte blikket og sette søkelys på det kollektive fremfor individ oppnås det i høyere grad delegering og ansvarliggjøring. Lederatferd vil da dreie seg om hva ledere snakker om med sine medarbeidere for å stimulere til resultatoppnåelse, hva som vektlegges i sin relasjon til medarbeiderne og hva de virker opptatt av. I observasjonsfase 3 sa en av endringsagentene følgende:

«LivePlan skal benyttes på morgenmøte til å få oversikt, gå igjennom dagen og eventuelt gjøre endringer om det så er nødvendig. Det de ulike rollene nå skal gjøre, skal til sammen sørge for at LivePlan er oppdatert. Følg instruksjonen som er laget og spør hvis det skulle være noe. Vi er her for å hjelpe dere til at dette skal bli bra. Vi kommer også

til å følge opp ute i fabrikk, slik at vi lettere skal være tilgjengelig for å hjelpe eller ta imot spørsmål om det skulle være noe. Jeg er sikker på at dette her blir bra».

Endringsagentene viste god tilnærming til endringsledelse av LivePlan som digitalt verktøy. Tydeligheten i form av kommunikasjon virket også å være styrende her også. Sluttnotat: «Gjennom disse observasjonene har jeg observert endringsagenter som har satt seg i førersetet for å drive endringen. Den øvrige ledelsen delegerte myndigheten i større grad til det operative. Mellomlederen har vært mer opptatt av å formidle et forbedringsområde, enn å legge frem trusler eller tydeliggjøre en krise. Endringsledelsen og atferdsmønstret bar preg av tid som var avsatt og den enkeltes forståelse av prosessen i sin helhet med de teoretiske og praktiske utfordringene det måtte gi. Så hvordan kan mellomledere som endringsagenter lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap? Det å tilnærme seg denne prosessen hensiktsmessig og forstå de ulike trinnene, og ikke minst formidle dette på en god måte var viktig for selve endringsledelsen. Samtidig var støttende atferd i denne sammenheng særlig brukt og kunne knyttes i større grad til det transformativt lederskapet. Mellomlederen uttrykte en effektiv og aktiv ledelse, som samsvarer med transformasjonsledelse og endringsledelse. De viste seg som gode rollemodeller, inspirerte, la til rette for intellektuell stimulering og var en god «trener»»

4.4 Oppsummering av de sentrale funnene

Det har gjennom tre observasjonsfaser vært søkt etter hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap. Observasjonene, datagrunnlaget og analysen har ført meg til å se et mønster i det jeg har presentert. Disse sentrale hovedfunnene går på *Visjon som felles målsetning*, *Læring* og *Tid*.

Visjon som felles målsetning, som er godt forankret i hele organisasjonen er helt avgjørende for endringsreisen og for hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med implementering sett i lys av en digital transformasjon. En tydelig åpenhet om hva som faktisk er visjonen og målet vil gi en større og bedre inngående forståelse av det teknologiske og for organisasjonen, og ikke minst være med å bidra til at felleskapet og de berørte kan tilnærme seg denne prosessen med mer forståelse og tilføre nevenyttig innspill som kan bidra positivt. En godt forankret målsetning i form av visjon og strategi i hele organisasjonen vil kunne endre

innfallsvinkelen for en endringsagent fra å forsvare endringen til i større grad diskutere konstruktivt og veilede.

Læring for endringsagentene eller mellomledere står helt sentralt. Endringsagentene må lære seg å kjenne menneskene og den digitale teknologien for å tilnærme seg endringsarbeidet hensiktsmessig. Endringsagentens posisjon peker seg i retning av en mer kompleks rolle og vil kreve økt kunnskap og tilnærming for en vellykket endringsprosess. Funnene sikter til at endringsagenten i større grad er et mellomledd mellom organisasjon og prosjekt på lik linje med teknologi og prosjekt. Denne tverrfaglige læringsreisen som digitale transformasjoner innebærer, vil virke på hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes eller ikke.

Tid er en vesentlig faktor. Det er mange mennesker som blir berørt av dette, både direkte og indirekte. Menneskene jeg her sikter til befinner seg i hele organisasjonen, altså i mange ulike stillinger med tilhørende stillingsbeskrivelser og dertil kunnskap- og ikke minst interessenivå for digitale transformasjoner. Disse menneskene skal være med på denne endringsreisen og det vil ta tid å få samtlige med. I takt med denne endringsreisen, vil det teknologiske også ta tid å tilpasse og utforme til formålet, og ikke minst til den enkelte organisasjon. *Tid* betraktes som en sentral faktor hvor mennesker og teknologi skal utvikles til ønsket formål.

5 Diskusjon av funn

Så langt er det drøftet og redegjort for hvilke konsekvenser de ulike metodiske valgene kan ha for resultatene. Eksempler på dette er blant annet hvordan problemstillingen ble utformet, hva som ble fokusert på, prosjektet som ble valgt og utvalget av studieobjekter. I tillegg vil utformingen av observasjonsguiden og tidsrommet som ble valgt for uthenting av primærdata, være med å påvirke resultatet. Uansett, summen av dette kan i seg selv ha skapt de resultatene jeg har kommet frem til, også kalt metodologisk drøfting (Jacobsen, 2018a). Overordnet kan en si at den metodologiske drøftingen i studien legger grunnlaget for å si hvor god undersøkelsen er, basert på pålitelighet, begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2018a). Jeg anser grunnlaget for studien og funnene som er gjort som «sanne». I denne delen av studien skal de sentrale funnene presenteres og deretter settes sammen med annen forskning og teori, for å sammenligne funn og konklusjoner, samt sette funnene i en større sammenheng.

5.1 Visjon som felles målsetning

Digital transformasjon som en teknologisk endringsprosess består av ulike segmenter, som til sammen skal kunne sikre en vellykket endringsreise. En digital transformasjon eller et digitaliseringsprosjekt som det er tatt utgangspunkt i ved denne studien, handler det om å se muligheter, utnytte seg av disse og i større grad gi slipp på kontrollen og ha troen på medarbeiderne. Funnene sikter til at det tradisjonelle synet på styring og kontroll er mer eller mindre fraværende og at det fokuseres i større grad på mål, tillit og læring. I tillegg baserer funnene seg mer på mellomlederens evne til å forstå og sette seg inn i medarbeiders tankemåter, følelser og holdninger. Viktigheten av en strukturert og ryddig prosess knyttet til dette ser likevel ut til å ha innvirkning på hvordan mellomledere som mellomledere kan lykkes med implementeringen av digital transformasjon. Jacobsen og Thorsvik (2020) står fast ved at det første steget i en beslutning til en endring, er erkjennelse av et problem eller at noe har et potensial for forbedring og at en god beslutningsprosess er basert på at problemet er entydig og nøye analysert. Funnene fra observasjonene har klare indikasjoner av at problemet var kjent, og at det var satt i gang en endring for å forbedre samhandling på tvers av flere respektive avdelinger. Disse var sammen involvert i forberedelsene til vedlikeholdet, og skulle resultere i høyere gjennomføringsgrad av at vedlikeholdsaktivitetene faktisk ble startet og gjennomført når det var planlagt. De tre første stegene i Kotters modell, eller Lewins opptiningsfase, handler

om å skape et klima for endring (Kotter, 1995; Lewin, 1997). Observasjonsfunnene viser at kulturen for endring var til stede, og det kollektivet ga uttrykk for at en endring som kunne forbedre hverdagen og oppnå høyere resultater var ønskelig. Derimot, forståelsen for endringen så ikke ut til å være helt klar for alle i første observasjonsfase, sett utfra flere feltnotater. En klar endring ble registrert i observasjonsfase 2 når visjonen og strategien ble presentert på nytt og de ansatte igjen ble oppmerksom på denne. Visjonen som forteller hva endringen skal resultere i, er viktig å synliggjøre for at fellesskapet skal dra i samme retning (Kotter, 2014). Fra funnene kan det tyde på at visjonen var ukjent for flere og at denne var etablert i prosjektgruppen og av ledere. Bakenforliggende visjon er at organisasjonsstrukturen skulle gå fra et silosentrert system til å jobbe mer på tvers og utnytte fellesskapet i større grad. Kotter (2014) presiserer at visjonen bør utarbeides og stamme fra endringsagentene og prosjektgruppen, og burde vært presentert ofte.

Kotters modell for vellykket endringsprosess viser tidlig at visjonen må kommuniseres, men Kotter (2014) presiserer at visjonen må kommuniseres ofte og i alle delene av prosessen, til og med etter at endringen er implementert. Hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med implementering av en digital transformasjon vil derfor være å betrakte på likhet med hvilken som helst annen endringsprosess, visjonen må være tydelig, gjennomarbeidet, analysert og ikke minst godt kommunisert før, under og etter at endringen er gjennomført. Gregory Vival (2019) understreker at digital transformasjon som en økende kompleksitet gir mer informasjon, databehandling, kommunikasjon og diverse koblinger. Dette muliggjør at nye former for samarbeid mellom instanser som vanligvis ikke er på samme linje i en organisasjon, kan skape avhengigheter som igjen kan gi et enormt potensial for innovasjon og ytelse som bedriften kan nyte godt av. LivePlan som transformativt digitaliseringsprosjekt har en rekke synergier med den Gregory understreker. Samtidig kan denne endringsprosessen ses på som en ikke lineær prosess, som betyr at utviklingen og en rekke aktiviteter kan skape nye beslutninger og veivalg underveis. En gjennomgående god visjon, strategi og målsetning vil derfor stå som nøkkelen til om implementeringen lykkes, med utgangspunkt i digital transformasjon som en endringsreise. Mellomlederen som i denne studien har bestått av flere endringsagenter innehar derfor en viktig rolle i å forstå, opparbeide og videreformidle hva en digital transformasjon faktisk innebærer. Visjonen for endringen må kommuniseres for at den skal ha innvirkning på de ansatte. Visjon må derfor virke realistisk, fremtidsrettet og beskrivende for en forbedret versjon av nåværende utgangspunkt (Kotter, 1996; Kelly, 2000). Reger et al. (1994) poengterer at visjonen ikke må

være radikal slik at visjon virker uforståelig og tolker den som uakseptabel. Den skal heller motivere organisasjonen positivt og fremme endringen. Nordhaug et al. (2007) støtter også opp under dette og presiserer videre at en felles akseptert visjon er avgjørende for at visjonen kan implementeres med suksess. Funnene fra studien hvor mellomlederens tilnærming til endringsprosessen endres underveis i observasjonene, kan relateres til Kotter (1996) som mener at det er endringsvisjonen som skal kommuniseres og at en vanlig feil er at denne underkommuniseres. Kotter (1996) peker spesielt på tre ineffektive kommunikasjonsmønstre som peker i forhold til visjonen. (i) De som står utenfor forstår ikke visjonen, (ii) det brukes mye tid på å kommunisere visjonen, men initiativet er fraværende og (iii) det brukes mye tid på å formidle og kommunisere visjonen, men den i mer eller mindre grad motarbeides og bevisst blir stridd imot. For denne studien og dens funn slettes mer eller mindre mot det første punktet. Summen av dette er en av flere viktige årsaker til at Kotters modell for vellykket endringsprosess har blitt utviklet (Kotter, 1996). Kouzes og Posner (1995) legger vekt på at en godt kommunisert visjon kan hjelpe til å minimere barrierer til endring og problemer, samt gi økt grad av tilhørighet og tydeliggjøre verdiene. Med økt kommunikasjon av visjonen, kan organisasjonens medlemmer forstå hva som forventes av den enkelte og legge grunnlaget for å nå forventningene og målene, i tillegg resultere i støttende holdninger og atferd hos de ansatte i endringsprosessen.

5.2 Læring

Mellomlederne som endringsagenter innehar en viktig og sentral rolle for at en implementering skal lykkes. Det å nyttiggjøre seg av digital teknologi og de fordelene det kan ha for en bedrift, kan for en endringsagent gjøre at en kjenner på sine mangler på kompetanse og erfaring knyttet til å implementere et digitalt prosjekt. Denne mangelen kan skape usikkerhet og kontrollmekanismen i en endringsagent kan tre frem. Samtidig vil digitale endringer utfordre det organisatoriske med å gjøre de riktige endringene samtidig som den teknologiske endringsreisen er i gang. Eksisterende litteratur har hatt en tendens til å beskrive digital transformasjon som en rasjonell og strategisk prosess med klare roller, hvor den digitale sjefen har vært den viktigste (Lorentzen, 2021). Lorentzen (2021) presenterer et annet syn på dette i sin artikkel hvor hun ser lederskap gjennom intuitivt engasjement hvor ledelsen mobiliserte alle fra sitt ståsted, men fordi alle engasjerte seg aktivt i prosessen, ble de i større grad samlet og resultatet ble en mer helhetlig tilnærming til en vellykket digital transformasjon. Funnene fra

observasjonene i denne studien viser i midlertidig en annen vinkling på dette, da mellomlederen tydelig har fått i oppgave å drive denne endringen, og skape engasjement og entusiasme til LivePlan. Det kan ut ifra funnene tyde på at avstanden mellom endringsagent og de ansatte er større enn det Lorentzen konkluderer med i sin artikkel. Dette gjør at endringsagentens tilnærming til det teknologiske og organisatoriske får et annet perspektiv, nemlig at de må lære seg den digitale teknologien og menneskene i organisasjonen for å oppnå ønskelig resultat om vellykket endring.

Jacobsen (2018) påpeker at en endring var noe alle måtte involveres i, ikke bare ledelsen. I tillegg presiserer han at desentraliserte endringsprosesser innebærer at mer av ansvaret for endring blir lagt til det operative nivået i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Det underbygger at rollen som mellomleder innebærer mye ansvar for progresjon og læring for å oppnå ønsket resultat. Amundsen og Kongsvik (2016) underbygger dette med å forklare hvorfor det er vanskelig å oppnå vellykkede endringsprosesser, og at endringsagentens mangel på inngående kunnskap om teknologien og organisasjonen kan skape endringskynisme blant de ansatte og de opplever endringen for endringens skyld. Mellomlederens forståelse av teknologien og organisasjonen er derfor avgjørende for at den planlagte endringen oppleves som viktig og at behovet er til stede, samt at forbedringene kan løfte virksomheten videre.

Et annet perspektiv som tydeliggjør viktigheten av at mellomlederen som endringsagent innehar eller tilegner seg nødvendig kunnskap om teknologien og organisasjonen for å oppnå en vellykket endringsreise, er for å unngå motstand mot endring (Kanter, 1992). Men Kanter (1992) presiserer at motstand mot endring ikke er negativt, men for å nyttiggjøre seg av disse, stoppe de eller gjøre de på en bedre måte kreves det grunnleggende kunnskaper om teknologien og organisasjonen. Det motsatte av motstand er aksept, og Reiss (1997) mener at det i større grad bør fokuseres på det. For å akseptere forutsetter det både kunnskap og motivasjon (Reiss, 1997). Kunnskapen på sin side har en informasjonskomponent og en treningskomponent. Uten informasjon kan det oppstå usikkerhet og mistillit. Oppsummeringen av feltnotatene fra denne studien viser at det i observasjonsfase 1 kan relateres til dette, og til dels mangel på informasjon kan skape usikkerhet og en følelse av at endringen blir iverksatt for endrings skyld. Kanter (2012) underbygger dette med at redsel for å ikke forstå og mestre den nye situasjonen, er en av hovedårsakene til motstanden. Mellomlederens kunnskap og evne til å lære er derfor helt vesentlig for at endringsreisen skal bli vellykket.

Motivasjon har på likhet med kunnskap to komponenter (Reiss, 1997). *Å ville* er drivkraften for all atferd mener Reiss og stiller spørsmål om hvilke insentiver man kan bygge for sine ansatte for å være med på endringsreisen (Reiss, 1997). Det siste punktet som blir trukket frem handler om å ha lov og at de ansatte må belønnes for atferd som støtter opp under endringen. I studien synliggjør endringsagentene dette etter reetableringen, og økt forståelse fra de ansatte og endringsagentene kan ha bidratt positivt. Endringsagentens læring om teknologien og organisasjonen har derfor en sterk påvirkning på endringsprosessen i sin helhet og om den skulle bli vellykket eller ikke.

5.3 Tid

Hvordan mellomledere kan oppnå en vellykket digital transformasjon i form av en teknologisk endringsreise forutsetter fremst av alt at endringsprosessen blir startet, med mål om å skape en forandring. En endring skjer ikke momentant, men utvikler seg over tid. Jacobsen (2018) mener derfor at forståelse av tidselementet knyttet til digital transformasjon som en endringsprosess er helt nødvendig.

Yukl (2006) slår fast at enkelte teoretikere mener at endringer bør introduseres raskt i hele organisasjonen for å forhindre motstand, mens andre står fast ved en mer gradvis introduksjon til ulike deler av organisasjonen til ulike tider. Sistnevnte blir støttet opp under av Beer (1988), Hinings og Greenwood (1988) og Pettigrew mfl. (1992). Amis, Slack og Hinings (2004) fant i sine studier gjennom å ha fulgt 36 nasjonale idrettsorganisasjoner over en tolvårsperiode, at en større endring ble mer vellykket om den ble gjennomført langsomt og startet med å belyse synlige og viktige elementer som ga signal om en seriøs og langvarig prosess. I tillegg bemerket de seg at endringene foregikk på en ikke-lineær måte, hvor forsinkelser og reverseringer ble gjort som svar på motstanderens bekymringer eller et gunstigere implementeringsøyeblikk. Endringsagenten fikk i dette tilfellet anledning til å opparbeide seg tillit og øke sitt kunnskapsnivå for å løse utfordringene underveis.

I store organisasjoner kan det være umulig å få til endringer i alle avdelinger på én gang, i alle fall med suksess. Det kan virke fornuftig å endre gjensidig avhengige avdelinger samtidig slik at de kan støtte hverandre, men Yukl (2006) slår fast at det ikke er nødvendig. Det bør heller gjennomføres i en mindre avdeling først for å få til en vellykket endring og at det kan stimulere til endring i hele organisasjonen. Samtidig kan det være at samme endring ikke passer alle

avdelinger og det kan være behov for tilpasninger for å lykkes. Beer mfl. (1990) mener at der hvor mellomledere selv kan avgjøre hvordan strategien skal gjennomføres i deres avdelinger, i større grad lykkes med endringen.

Tidsbegrepet skilles mellom kvantitativ og kvalitativ tid (Bluedorn og Denhardt, 1988) hvor kvantitativ tilnærming betraktes som en prosess som flyter i en retning og ikke lar seg reversere, og i tillegg kan måles. Kvalitativ tid legger utover kvantitativ tid til det faktum at tid betraktes ulikt av mennesker. Det er dermed forskjell på hva som er den faktiske tiden og hva som oppleves som tid (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) mener at de tidspunktene som er fylt med følelser er det de enkelte husker, og hvor de flate periodene fort blir glemt. Dette får konsekvens for hvordan vi ser på en endringsprosess og hvordan en mellomleder som endringsagent skal kunne lykkes med å implementere et digitalt prosjekt som LivePlan. Det handler derfor om at tid i denne sammenheng må betraktes som både objektiv og kvantitativt, og som subjektivt og kvalitativt (Jacobsen, 2018). Videre skiller Jacobsen (2018) mellom formelle og uformelle elementer som kjennetegnes ulikt med utgangspunkt i tidsperspektivet. Struktur, strategi og systemer, som de formelle elementene, kan raskt endres og iverksettes. De uformelle elementene derimot, som innebærer kultur og uformelle maktforhold, har den egenskapen at de i den grad kan designes med begrensning (Jacobsen, 2018). Digital transformasjon kan derfor tilnærmes som følge av interaksjonen mellom mennesker, organisasjon og digital teknologi.

Kotter (1995; 2008; 2012) hevder at en av de største feilene mange endringsagenter gjør, er at de ikke klarer å skape forståelsen av nødvendighet eller krise. Funnene i denne studien, spesielt i observasjonsfase 1, blir oppfattet som svevende og uklart hva som faktisk skulle oppnås med LivePlan. Først etter reetableringen og i observasjonsfase 3 kom det raskt resultater i form av et system som var mer pålitelig, oppdatert og ikke minst ble brukt. Hensikten og nødvendigheten, i takt med økt forståelse, kan dermed betraktes som en viktig suksessfaktor for å oppnå ønskelig oppslutning innenfor tidsrammen som er satt.

Et fascinerende paradoks knyttet til sammenhengen mellom mellomledere som endringsagenter i en digital transformasjon som en kompleks teknologisk endringsreise og tidsperspektiv, er at inkrementelle endringer ofte tar lang tid og har ikke en klar tidsavgrensning. Motstand kan oppstå raskt og ofte brutalt, og det må gjøres tiltak umiddelbart for å møte denne utfordringen. Jacobsen (2018) fremhever paradokset i forbindelse med at radikale endringer i større grad

opererer med korte tidsfrister. Mellomlederens posisjon og oppgaven de innehar i en endringsprosess er derfor utfordrende knyttet til dette i forsøk på å styre og lede slike prosesser. For det er som oftest de største og mest utfordrende endringene som må gjennomføres på kortest tid. Pfeffer og Sutton (2006) viser til at radikale endringer faktisk gjøres på relativt kort tid. Dette kan forklares med at slike brudd ofte følges av en sterk og klar følelse av nødvendighet. Nødvendigheten er synlig for alle og blir oppfattet relativt likt av alle, og ikke minst forstår organisasjonen betydningen av endringen. Dermed blir endringsviljen stor blant de ansatte, og mellomlederen som endringsagent oppnår en vellykket implementering av en digital transformasjon.

6 Konklusjon

I denne studien, har det vært søkt etter hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med implementering av en digital transformasjon, avgrenset med et prosjekt i en etablert og fremtidsrettet industribedrift. Hovedfunnet er at endringsagenten kan lykkes når *målsetningen* er forankret i hele organisasjonen, kunnskapsnivået om organisasjonen og teknologien er høy og at det er avsatt tilstrekkelig *tid* til å skape forståelse for endringen i organisasjonen og tilpasse teknologien.

Implementering av digital transformasjon blir bedre når alle ansatte involveres, er delaktig og oppdateres jevnlig om hva den overordnede *målsetningen* faktisk er, i form av visjon og strategi, som er forankret i hele organisasjonen. Videre beskriver denne oppgaven hvordan det kan bli en mer omforent og konstruktiv utvikling av et digitaliseringsprosjekt når fellesskapet på tvers blir involvert, tar initiativ og blir ansvarliggjort for å nå den faktiske målsetningen og resultere i et mer effektivt arbeid.

Implementering av digital transformasjon vil påvirkes av hvilke kunnskap- og tilnærmingsevner den enkelte har for *læring* av organisasjonen og for det teknologiske. Mellomlederen har en kompleks rolle som skal være sterk pådriver for å gjennomføre endringsreisen på en god og tilfredsstillende måte, samtidig som organisasjonen skal veiledes gjennom dette og ikke minst det teknologiske som må utvikles og tilpasses underveis i endringsprosessen.

Implementering av digital transformasjon vil påvirkes av *tiden* som blir satt av fra start til slutt. Organisasjonen skal få tid til å ta endringen inn over seg, tilpasse seg og praktisere det som er endret. Mellomlederens posisjon peker seg frem for at den enkelte skal få muligheten til å lære og forstå hvorfor endringen er satt i gang. Samtidig vil det ta tid å utvikle og tilpasse det teknologiske til ønsket formål.

Felles målsetning, læring og tid er det som peker seg ut om mellomledere som endringsagenter lykkes med implementering av digital transformasjon. Det hele handler om å skape en omforent målsetning som er forankret i hele organisasjonen. Mellomledere som endringsagenter må lære seg organisasjonens behov, det teknologiske verktøyet og til slutt sette av tilstrekkelig tid til at organisasjonen og teknologien får muligheten til å henge med på endringsreisen. Disse

punktene må derfor være å betrakte som viktige og sentrale elementer som kontinuerlig må vurderes og diskuteres i større grad for om mellomledere som endringsagenter lykkes med implementering av digital transformasjon.

6.1 Praktiske og teoretisk implementeringer

Denne studien er først og fremst relevant for bedriften og organisasjonen som er observert. Studien kan være relevant for flere enn mellomledere, som her også er endringsagenter, i organisasjonen. Kunnskapen og tilnærmingen til digital transformasjon som en teknologisk endringsreise kan gi økt forståelse på tvers og på langs i organisasjonen, som kan resultere i økt suksessrate for en vellykket digital transformasjon. Studiens konklusjon kan likevel være til god nytte for andre bedrifter, ikke bare etablert industri. Studien kan i tillegg øke bevisstheten og bidra til at komplekse endringsreiser blir møtt med mer forståelse knyttet til utfordringer de kan møte på og hvordan de eventuelt kan begrenses. Studiens konklusjon har i større grad dreid seg om og siktet til hvilke elementer som må fokuseres på for at endringsreisen skal fungere hensiktsmessig og resultere i ønsket oppslutning. Det innebærer at en endringsprosess hvor målet om å nyttiggjøre og implementere digitalt verktøy i større grad handler om å se det teknologiske på likhet med det organisatoriske. Det innebærer at studien danner grunnlag for å rette enda mer fokus til selve prosessen enn hva Kotters modell for vellykket endringsprosess innehar. En digital transformasjon, fra et mellomlederperspektiv, kan i større grad kreve økt fokus på kommunikasjon og opplæring, kunnskap i form av teknologisk og organisatorisk læring og tid som en konsekvens av å oppnå ønsket målsetning og effekt. I digitale tidsalderen handler det i større grad om å endre fokus på teknologi og forbedring av virksomheten i alle ledd. Summen av blant annet digitaliseringsprosjektene, med bakgrunn fra virksomhetens strategi, vil kunne bidra og resultere i at virksomhetene løser sine samfunnsmessige oppdrag på nye eller bedre måter, samtidig som at det skal jobbes målrettet mot økt lønnsomhet og konkurransefortrinn. Studiens teoretiske implikasjon legger derfor trykk på at en digital transformasjon kan betegnes som en mer kompleks endring enn hva en «vanlig» endring kan innebære, og kan i større grad kreve mer for å oppnå ønsket effekt og lykkes med arbeidet.

6.2 Begrensninger og videre forskning

Funnene er kun diskutert fra en casestudie, og må dermed betraktes som en betydningsfull begrensning. Konklusjonen er fattet fra én bedrift, nærmere sagt et digitaliseringsprosjekt, og

er ikke nødvendigvis direkte overførbart. Likevel er det sentrale elementer som fint kan konverteres og ta lærdom av for andre. Det er også viktig å presisere at funnene er fra år 2022, og kan være gått ut på dato om kort tid da fokuset og utviklingen innen digitale transformasjoner blir forsøkt utnyttet og maksimert i takt med den digitale tidsalderen, mer kunnskap om optimal organisasjonsstruktur og stadig nye teknologiske funn.

For å skape mer inngående forståelse om digital transformasjon som en digital endringsreise i en etablert industribedrift, hadde det vært interessant å se på samme problemstilling ved flere digitaliseringsprosjekter i andre forretningsområder ved Borregaard, og i tillegg ved andre industribedrifter. Et annet viktig og interessant søkefelt hadde vært å se på hvordan digitale transformasjoner påvirker ansatte, med et særskilt fokus på kunnskap og interesse for digitale transformasjoner.

6.3 Avslutning

Basert på McKinsey & Company sin rapport fra 2018 hvor det ble konkludert med suksessrate på 4-11 prosent ved implementering av digital transformasjon i etablerte virksomheter, ble studiens problemstilling formulert slik at den kunne øke kunnskapen om temaet og bidra positivt for virksomheter fremover. Hvordan mellomledere som endringsagenter kan lykkes med å implementere digital transformasjon i et etablert industriselskap ble teoretisk forankret gjennom (i) digitalisering, (ii) digital transformasjon, (iii) endringsledelse, (iv) transformasjonsledelse og (v) lederatferd. Med kvalitativ metode og tre observasjonsfaser av kompleks samhandling ved digitaliseringsprosjektet LivePlan ved Borregaard og diskusjon med annen forskning og teori, ble det gjort funn av tre sentrale elementer som gir svar på studiens problemstilling. I tillegg viser denne studien at en digital transformasjon ikke er enten eller, men heller en gradvis utvikling over tid. Summen av systematiske forbedringsprosjekter som dette fører ikke bare til økt effektivitet, men også et godt bilde på at smart arbeid og samhandling over tid vil være en viktig og avgjørende brikke til at industriens utslippsavtrykk blir redusert betraktelig.

Litteraturliste

- Amis, J., T. Slack og C.R. Hinings (2004) *The pace, sequence, and linearity of radical change*. *Academy of Management Journal* 33: 334-365
- Andersen, Svein S. (2018) *Casestudier – forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2.utgave/2.opplag). Fagbokforlaget, Bergen
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps. Leadership, culture, Organizational Design*. New York: Oxford University Press
- Arnulf, J.K. (2013) *Trening av transformasjonsledelse*. In L. Glasø & G.Thompson (red.), *Transformasjonsledelse* (s.60-99). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bass, B.M (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press
- Bass, Bernhard M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision*, s. 318-333. Elsevier Science
- Bass, B.M. & B.J. Avolio (1990). *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development*. *Research in Organizational Change and Development* 4: 231-272
- Beer, M. (1988), *The critical path for change: Keys to success and failure in six companies*, i: R.H Kilemann og T.J. Covin (red.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*, s- 17-45. San Francisco: Jossey-Bass
- Beer, M., R.A. Eisenstat og B. Spector (1990) *Why change programs don't produce change*, *Harvard Business Review* November- desember: 158-166
- Bluedorn, A. C & R. B. Denhardt (1988) *Time and Organizations*. *Journal of Management*, Vol. 14, 299-320
- Borum, F. (1976). *Organisation, magt og forandring*. Handelshøjskolen i København: Nyt Nordisk Forslag
- Coetsee, L. (1999). *From Resistance to Commitment and Turnover: A Meta-Analysis*. *Academy of Management Journal* Vol. 36: 1140-1158
- Connor, D.R. (1995), *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books

- Creswell, J.W. & D.L. Miller (2000). *Determining Validity in Qualitative Inquiry. Theory and Practice*, 39:124-134
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to classical & modern test theory*. Holt, Rinehart and Winston, Fort Worth.
- Dykman, C.A & C.K. Davis (2012) *Addressing Resistance to Workflow automation. Journal of Leadership, Accountability-Ethics*, Vol.9, 115-123
- Ford, J.D., L.W. Ford og A.D. Amelio. (2008). *Resistance to Change: The Rest of the Story*. *Academy of Management Review* 33: 362-377
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of cultures*. New York: Basic Books
- Hall, D.T (2004). *The Protean Career: A Quarter-Century Journey*. *Journal of Vocational Behavior* 65, 1-13.
- Holme, L. og B.K. Solvang (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano
- Hannan, M.T. & J. Freeman. (1984). *Structural Inertia and Organizational Change*. *American Sociological Review* 49: 149-164
- Hennestad, Bjørn. W, Øivind Revang og Fred H. Strønen. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Hinings, C.R., og R. Greenwood (1998), *The dynamics of strategic change*. Oxford: Blackwell
- Homan, R. (1980). *The Ethics of Covert Methods. The British Journal of Sociology*, 1:46-59
- Hart, Chris (2018) *Doing a literature review: releasing the research imagination*. 2nd ed. Los Angeles, Calif: SAGE
- Høst, Tor (1988). *Ledelsesatferd – en kategorisering*. NKSH – Stensil
- Høst, Tor (2016). *Ledelse – En helhetlig modell*. 2.utgave Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I (1998). *Motstand mot forandring. Eller: 10 gode grunner til at du greier å endre en organisasjon*. *Magma* 1: 9-25
- Jacobsen, D.I (2004): *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2018), *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utgave/1.opplag) Fagbokforlaget

- Jacobsen, Dag ingvar (2018a), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utgave/4.opplag). Cappelen Damm
- Jacobsen & Thorsvik (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utgave/2.opplag), Fagbokforlaget
- Jick, T.D. (1993), *Implementing change*. Burr Ridge, Illinois: Irwin
- Johannessen, A., Tufte P.A., Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt forlag
- Kane, G.C. (2017) *Digital Maturity, Not Digital Transformation* nett: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/> (Lest 24.09.2022).
- Kanter, R. M. (1992) *The Challenge of organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press
- Kanter, R. M. (2012) Ten Reasons People Resist Change. Harvard Business Review Nett: <https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang> (Lest 09.11.2022)
- Kelly, D. (2000), «*Using vision to improve organisational communication*», Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 21 No. 2, pp. 92-101
- Kleven, T.A. (2002). *Hvordan er begrepene operasjonalisert? Spørsmålet om begrepsvaliditet, i Innføring i pedagogisk forskningsmetode*. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering, Unipub forlag, Oslo.
- Kongsvik, T. og O, Amundsen (2016) *Endringskynisme – og kunsten å skape god endringspraksis*. 2. utgave, Gyldendal
- Kotter, J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. March/April, 59-67
- Kotter, J.P (1996). «*Leading Change*», Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. 85(1), ss. 96-103
- Kotter, J. P. (2008) *A sense of Urgency*. Boston: Harvard Business Press
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

- Kotter, J. P. (2014) "Accelerate (XLR8): Building Strategic Agility for a Faster Moving World", Boston: Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J.M & Posner, B.Z. (1987). «*The Leadership challenge*», Jossey-Bass Inc. Publishers, San Fransisxo, California, 1.st edition
- Krippendorf, K. (2013). *Content Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*. New York: Harper & Row
- Lewin, K. A. L. (1997) "Field Theory as a Basis for Scholarly Consulting". Boston: The Society for the Psychological Study of Social Issues, Harvard University
- Lewis, J. (2009). *Redefining Qualitive Methods: Believability in the Fifth Moment*. *International Journal Of Qualitive Methods*, 8(2): 1-14
- Lorentzen, A-C. R, (2021) *Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent*. *Procedia comuter science*, 2022, Vol.196, p.245-254, Elsevier B.V
- McKinsey & Company (2018). *Unlocking success in digital transformations*. Nett: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (Lest 03.10.2022)
- Matt, C., Hess, T. og Benlian, A. (2015) *Digital Transformation Strategies*.
- McAfee, A. (2006). *Mastering the Three Worlds of Information Technology*. Harvard Business Review (November), 2-9
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60-66, 68, 128
- Martinsen, Øyvind Lund (2020). *Perspektiver på ledelse*. 5.utgave/opplag 3. Gyldendal Norsk Forlag
- Maurer, R. (1996), *Beyond the wall of resistance: Uncoventional strategies that build support for change*. Austin, Texas: Bard Books
- Nicholls, C.M., L. Mills & M. Kotecha (2014). Observation. I J. Ritchie, J. Lewis, C.M. Nicholls og R. Ormston (red.): *Qualitative Research Practice*. Los Angeles: Sage
- Norhaug, O., Hildebrnadt, S. og Brandi, S. (2007). «*Håndbok i endringsledelse*», forlag 1, Oslo

- Nwankpa, J.K. & Roumani, Y. (2016) *IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective*. I: Thirty Seventh International Conference on Information Systems. Dublin
- Oreg, S. J.M. Bartunek, G. Lee & B. Do (2018) *An Affect-Based Model of Recipient's Responses to Organizational Change Events*. *Academy of Management Review*, Vol.43, 65-86
- Osmundsen, K., Iden, J. og Bygstad, B. (2018) *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon?* En litteraturstudie
- Peters, T.J & R.H. Waterman jr (1982). *In Search of excellence*. New York: Harper & Row. S.84
- Pettigrew, A. M., E. Ferlie og L. MacKee (1992) *Shaping strategic change in large organizations: The case of the national health service*. London: Sage
- Piccinini, Everlin & Gregory, Robert & Kolbe, Lutz. (2015). *Changes in the Producer Consumer Relationship – Towards Digital Transformation*
- Prosess21 (2019). *Industriell strategi for prosessindustri – vårt mandat*. Nett: <https://www.prosess21.no/om-prosess-21/mandat/> (Lest 03.10.2022)
- PWC (2020). *Transformasjon og gjennomføring – Vi kan hjelpe deg gjennom endring*. Nett: <https://www.pwc.no/no/tjenester/consulting/transformasjon-gjennomforing> (Lest 04.10.2022)
- Reger, R.K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M. og Mullane, J. V. (1994). «*Reframing the organization: Why implementing Total Quality is easier said than done*», *Academy of Management Review*
- Reiss (1997). *Endringsledelse, NTNU*. Nett: <https://i.ntnu.no/wiki/wiki/Norsk/Endringsledelse> (09.11.2022)
- Riasanow, T., Soto Setzke, D., Böhm, M. og Krcmar, H. (2019) *Clarifying the Notion of Digital Transformation: A Transdisciplinary Review of Literature*.
- Schwab Klaus (2017). *Fourth Industrial Revolution*, Crown Publishing Group, Division of Random House Inc

- Schwarzmueller, T., Brosi, P., Duman, D. & Welpel, I.M. (2018). *How Does the Digital Transformation Affects Organizations?* Key Themes of change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138. Doi: 10.5771/0935-9915-2018-2-114
- Staw, B.M. (1982). *Counterforces to Change*. I: P.S Goodman et al. *Change in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass
- Stensaker, I., Bryant, M., Bråten, M. & Gressgård, L. J. (2011). *Middle Management's Role during Change*. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil&Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press
- Stokkeland, H. (1990). *Ledelsesatferd – en kategorisering*. Lederopplæringsrådet i Norge
- Tørdal, Ragna M. (2019) *Observasjon av kompleks samhandling - Fagartikkel*. Nett: <https://ndla.no> (Lest, 18.10.2022)
- Van de Ven, A.H. & M.S. Poole (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. *Academy of Management Review*, vol. 20, 510-540
- Vial, Gregory (2019) *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*, Vol. 28(2), p.118-144, Amsterdam: Elsevier B.V
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5th ed. utg. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (Fourth edition). New Jersey: Prentice Hall
- Yukl, G. & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Yukl, Gary (2006). *Leadership in organizations* (6. Utg.), s.284-317. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ

Vedlegg

Vedlegg 1

Observasjonsguide

Dato:

Observasjonsfase:

Endringsagent:

Tradisjonell vs digital ledelse – Digital transformasjon

- Fortjeneste er et resultat, ikke et mål. Langsiktig drevet av å skape verdi for kundene/brukerne. Hvordan blir dette formidlet?
-
- Lederskap – Foregår ledelse på alle nivåer basert på relasjon mellom menneskene?
-
- Styling – foregår styling i form av visjon, mål, tillit, læring og historiefortelling?
-
- Praksis – Grad av åpenhet? Er det samarbeid? Mangfold? Er beslutningene lærings- og datadrevet?
-

Endring

- Opplever det at endringsagenten(e) forstår hvor i fasen prosjektet befinner seg og kommuniserer deretter?
-

Transformasjonsledelse – De fire I'ene

- Intellektuell stimulering – utfordres medarbeiderne til å tenke?
-
- Inspirerende motivasjon – Utfordres det til gode følelser gjennom en visjon?
-
- Idealisert innflytelse – Blir medarbeiderne utfordret til en ønsket atferd? Rollemodell?
-

- **Individuell oppfølging – Blir opplæringen tilpasset individet? Opplevs det som coaching og mentoring?**

Atferds– Hvilke atferdsmønster dominerer?

- **Oppgaveorientert atferd?**
-
- **Relasjonsorientert atferd?**
-
- **Endringsorientert Atferd?**
-

Vedlegg 2

Sammenligningskjema

Tema	Undertema/fokus	Observasjonsfase 1	Observasjonsfase 2	Observasjonsfase 3
Tradisjonell vs digital ledelse	Fortjeneste er et resultat, ikke et mål. Langsiktig drevet av å skape verdi for kundene/brukerne. Hvordan blir dette formidlet?			
	Lederskap – Foregår ledelse på alle nivåer basert på relasjon mellom menneskene?			
	Styring – foregår styring i form av visjon, mål, tillit, læring og historiefortelling?			
	Praksis – Grad av åpenhet? Er det samarbeid? Mangfold? Er beslutningene lærings- og datadrevet?			
Endring	Opplevs det at endringsagenten(e) forstår hvor i fasen prosjektet befinner seg og kommuniserer deretter?			

Transformasjonsledelse – De fire Tene	Intellektuell stimulering – utfordres medarbeiderne til å tenke?			
	Inspirerende motivasjon – Utfordres det til gode følelser gjennom en visjon?			
	Idealisert innflytelse – Blir medarbeiderne utfordret til en ønsket atferd? Rollemodell?			
	Individuell oppfølging – Blir opplæringen tilpasset individet? Opplevs det som coaching og mentoring?			
Atferd – Hvilke atferdsmønster dominerer?	Oppgaveorientert atferd?			
	Relasjonsorientert atferd?			
	Endringsorientert Atferd?			

