



Håndtering av usikkerhet i en digital transformasjon

En kvalitativ casestudie av G2 Ocean

Lars Ole Taule Fjørtoft og Maren Helene Hjemdal

Veileder: Kjersti Berg Danilova

Selvstendig arbeid i hovedprofilen Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

En digital transformasjon er en omfattende og ressurskrevende prosess som kan føre til vesentlig usikkerhet i en organisasjon. Utnyttelsen og integreringen av nye digitale og teknologiske løsninger blir stadig mer utbredt. Til tross for dette, viser det seg at usikkerhet knyttet til slike endringsprosesser er et mindre utforsket fenomen innen endringslitteraturen. Formålet med denne studien er derfor å bidra med ny innsikt til litteraturen gjennom å identifisere ulike faktorer for usikkerhet, og følgelig avdekke *hvordan organisasjoner håndterer usikkerhet i en digital transformasjon*.

Vi har gjennomført en kvalitativ casestudie av en casebedrift i startfasen av en digital transformasjon. Gjennom en tematisk analyse av et datagrunnlag bestående av åtte semistrukturerte dybdeintervjuer har vi identifisert en rekke former for usikkerhet. Her har vi funnet at det er strategisk usikkerhet knyttet organisasjoners fremtidige retning og omgivelser. Videre har vi funnet strukturell usikkerhet knyttet til ansvarsfordeling, eierskap, prioritering av prosjekter og endringskapasitet. Vi har også avdekket jobbrelatert usikkerhet knyttet til jobbsikkerhet, endringer i de ansattes arbeidshverdag og krav til ny kompetanse som følger av den digitale transformasjonen.

For å håndtere de identifiserte formene for usikkerhet i en digital transformasjon, indikerer studien at en organisasjon kan ta i bruk ulike grep. Kommunikasjon kan benyttes som et virkemiddel for å både redusere og å konstruere usikkerhet. Organisasjoner bør beholde en viss grad av usikkerhet for å skape en etterspørsel etter informasjon, og samtidig redusere usikkerhet til et nivå som oppgaven definerer som ønskelig. Det er avgjørende at kommunikasjonen gir betimelig og presis informasjon på en personlig og rik måte, som er tilpasset et riktig medium. Videre bør en langsiktig strategi utarbeides og inkluderes aktivt i kommunikasjonen. I tillegg kan involvering av de ansatte bidra til å forankre og å skape mening rundt endringen, og følgelig redusere motstand gjennom toveiskommunikasjon. Endringskapasiteten i en digital transformasjon er under et særlig stort press. Roller som en kommunikasjonsansvarlig og en dedikert endringsansvarlig kan håndtere usikkerheten knyttet til en presset endringskapasitet. En dedikert endringsansvarlig synes å være spesielt vesentlig for å håndtere usikkerhet gjennom å drive den digitale transformasjonen fremover og å avlaste ledelsen.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterutdanningen i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

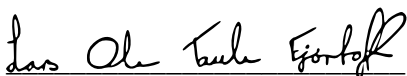
Masteroppgaven er skrevet basert på vår felles interesse for digitalisering, teknologi og innovasjon som vi allerede tidlig i studieløpet fant svært spennende. Vi har hatt stor nytte av hverandres kunnskap og interesse knyttet til temaet, og har gjennom arbeidet med oppgaven lært mye av hverandre.

Prosessen med å utarbeide utredningen har vært lærerik, givende og utfordrende. Vi vil her rette en stor takk til casebedriften G2 Ocean og deres ansatte, som ved å vise oss tillitt og åpenhet har bidratt med verdifulle data, informasjon og innsikt til forskningsprosjektet. I en tid hvor samfunnet har stått overfor en hverdag langt utenom det vanlige har de vært hjelpelige og imøtekommende, og tilpasset seg på en måte vi ikke hadde forventet. Dette har vært av stor betydning for oss. En spesiell takk rettes til våre informanter og vår kontaktperson i bedriften.

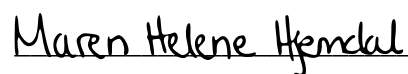
Vi vil også takke vår veileder Kjersti Berg Danilova, som har bidratt med gode råd, innspill og konstruktiv veiledning. Takk for at du har gitt oss tett oppfølging og satt av tid til å gå i dybden på vår oppgave.

Til slutt, til våre gode venner og familie. Tusen takk for inspirasjon, motivasjon og støtte, ikke bare gjennom arbeidet med dette prosjektet, men gjennom hele studietiden på NHH. Uten dere hadde veien kjentes lengre og bakkene brattere.

Bergen, 20. juni 2020



Lars Ole Taule Fjørtoft



Maren Helene Hjemdal

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2	FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3	STRUKTUR	3
2.	TEORI	4
2.1	ORGANISATORISK ENDRING	4
2.1.1	<i>Former for organisatorisk endring</i>	4
2.1.2	<i>Digital transformasjon</i>	7
2.2	USIKKERHET	9
2.2.1	<i>Faktorer for usikkerhet</i>	11
2.3	HÅNDTERING AV USIKKERHET I EN DIGITAL TRANSFORMASJON	12
2.3.1	<i>Kommunikasjon</i>	12
2.3.2	<i>Involvering i beslutningstakingen</i>	17
2.3.3	<i>Endringskapasitet</i>	18
2.4	OPPSUMMERING	20
3.	METODE	22
3.1	FORSKNINGSFILOSOFI OG TILNÆRMING TIL UTVIKLING AV TEORI	22
3.2	FORSKNINGSDESIGN	23
3.2.1	<i>Valg av metode</i>	23
3.2.2	<i>Formålet med forskningsdesignet</i>	24
3.2.3	<i>Forskningsstrategi og tidshorisont</i>	24
3.2.4	<i>Casebeskrivelse</i>	25
3.2.5	<i>Utvalg</i>	26
3.3	DATAINNSAMLING	27
3.3.1	<i>Semistrukturerte dybdeintervjuer</i>	28
3.3.2	<i>Forberedelse til intervju</i>	29
3.3.3	<i>Intervjuguide</i>	30
3.4	ANALYSE AV DATA	31
3.4.1	<i>Databehandling</i>	31
3.4.2	<i>Metode for dataanalyse</i>	32
3.5	DATAEVALUERING	33
3.5.1	<i>Validitet</i>	33
3.5.2	<i>Reliabilitet</i>	35
3.6	ETIKK	36

4.	FUNN OG ANALYSE	38
4.1	CASEBEDRIFTENS DIGITALE ENDRINGSREISE.....	38
4.2	USIKKERHET	40
4.2.1	<i>Strategisk usikkerhet</i>	40
4.2.2	<i>Strukturell usikkerhet</i>	43
4.2.3	<i>Jobbrelatert usikkerhet</i>	46
4.3	HÅNDBTERING AV USIKKERHET	52
4.3.1	<i>Kommunikasjon</i>	52
4.3.2	<i>Involvering av de ansatte</i>	59
4.3.3	<i>Endringskapasitet og ledelse</i>	61
4.4	OPPSUMMERING AV FUNN.....	63
5.	DISKUSJON	65
5.1	KOMMUNIKASJON	65
5.1.1	<i>Kvalitet i endringskommunikasjonen</i>	65
5.1.2	<i>Langsiktig strategi</i>	68
5.2	INVOLVERING	69
5.3	ENDRINGSKAPASITET.....	70
5.3.1	<i>Roller</i>	70
6.	KONKLUSJON	72
6.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	74
6.3	BEGRENSNINGER VED STUDIEN.....	76
6.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	77
	LITTERATURLISTE.....	78
	VEDLEGG.....	87
	VEDLEGG A: INTERVJUGUIDE	87
	VEDLEGG B: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING	90
	VEDLEGG C: MELDESKJEMA FOR BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER NSD	93

Figurliste

Figur 1: Assessing Depths of Change	6
Figur 2: Et individs opplevelse og foretrukne nivå av usikkerhet.....	10
Figur 3: De tre elementene av endringskapasitet	18
Figur 4: Tidslinje av relevante hendelser for oppgaven i G2 Ocean.....	26

Tabelliste

Tabell 1: Tabell over intervjuobjekter, benevnelse og varighet på intervju.....	27
Tabell 2: Oppsummering av de viktigste funnene	64

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Fremskritt innen digital teknologi fornyer og endrer en rekke aktiviteter i samfunnet i stor skala. Ikke bare innarbeides den digitale teknologien i våre daglige rutiner, men også i måten vi arbeider på, kommuniserer og konsumerer (Aral, Dellarocas & Godes, 2013). Utnyttelse og implementering av nye digitale teknologier er en av de mest presserende utfordringene organisasjoner står overfor i dag (Horlacher & Hess, 2016). Nettopp derfor er det essensielt å sikre en felles forståelse for hvordan dette skal håndteres innad i organisasjonen (Horlacher & Hess, 2016).

Utfordringer i organisatoriske endringsprosesser er bredt studert, og forskningen viser at organisatorisk endring kan oppleves som utfordrende på en rekke ulike plan (Burnes, 2011; Meyer & Stensaker, 2006; Palmer, Dunford & Buchanan, 2017; Sparr, 2018; Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018). Det er sjeldent enkelt å gjennomføre organisatoriske endringer, og så mye som 60 til 70% av all planlagt organisatorisk endring mislykkes (Beer & Nohria, 2000; Burnes, 2011; Keller & Aiken, 2009; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Uansett hvor mye innsats en legger i endringsprosessen, vil en dermed likevel ikke være garantert at endringsinitiativet fører til suksess (Carter, Armenakis, Feild & Mossholder, 2013; Palmer et al., 2017).

Større endringsprosesser som transformasjoner, er mer krevende med hensyn til både kostnader og tid, i tillegg til at de også påvirker en betydelig større del av organisasjonen enn det mindre endringer vil gjøre (Christensen, 2013; Palmer et al., 2017). 70% av alle digitale transformasjonsinitiativer oppnår ikke målene sine, og så mye som \$900 milliarder av de \$1.3 trillionene som ble investert i digital transformasjon i 2018 er å regnes som bortkastet og uten nytteverdi (Tabrizi, Lam, Girard & Irvin, 2019). Dette kan forklare grunnen til at risikoen knyttet til en digital transformasjon var den største bekymringen for ledere ved inngangen til 2019 (North Carolina State University Enterprise Risk Management Initiative & Protiviti, 2018; Tabrizi et al., 2019).

I Norge oppgis mangelen på prioriteringen av digitaliseringstiltak som det største hinderet for digitalisering, hvor kostnader samt kompetanse og kjennskap til teknologiens muligheter rangeres som de henholdsvis nest- og tredje viktigste hindringene for digitalisering (Visma,

2019). Videre fant Visma (2019) gjennom en undersøkelse blant sine kunder at 44% av IT-sjefene i norske selskaper oppgir endringskultur som én av de tre viktigste hindrene for digitalisering, mens dette hinderet ikke når opp til topp tre hos daglig leder eller økonomiansvarlig. Tabrizi et al. (2019) støtter langt på vei IT-sjefenes bekymring, og fremhever at dersom organisasjonen mangler den nødvendige endringsmentaliteten, og at den nåværende organisatoriske praksisen er mangelfull, vil digital transformasjon simpelthen forsterke disse manglene.

Transformative endringsprosesser kan føre til utbredt motstand blant dem som påvirkes, fordi de er ressurskrevende, smertefulle, risikable og ofte kommer brått på (Palmer et al., 2017). Som et resultat av at digital transformasjon er en såpass omfattende endringsprosess, har den ifølge Danilova, Iden og Bygstad (2019) potensiale til å skape usikkerhet i organisasjonen. Usikkerhet er en av de mest rapporterte psykologiske tilstandene i en organisatorisk endring (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). Utfallet av usikkerhet blir vanligvis ansett som en trussel eller fare som potensielt kan skape angst eller frykt (Mishel, 1988). Likevel, når usikkerhet presenteres som en mulighet for et positivt utfall, resulterer det i positive følelsesmessige reaksjoner (Mishel, 1988). Det kan også argumenteres for at usikkerheten rundt et utfall leder til mer nysgjerrighet, og kan gjøre individer mer åpne for endring (Griffin & Grote, 2020).

Usikkerhet har en sentral plass i litteraturen rundt endringsledelse (Bordia et al., 2004; Bradac, 2001; Brashers, 2001; Danilova, Iden & Bygstad, 2019; Greco & Roger, 2001; Griffin & Grote, 2020; Kotter, 1996; Sutton & Kahn, 1986). Den store variasjonen i formen av usikkerhet gjør det utfordrende for ledere å forholde seg til usikkerheten som kan oppstå i organisatoriske endringsprosesser. Ved å håndtere usikkerheten knyttet til slike endringer, kan en organisasjon redusere de uønskede og forsterke de ønskede effektene av usikkerhet i en transformasjonsprosess.

1.2 Forskningsspørsmål

En digital transformasjon skiller seg markant fra andre endringsprosesser, og omfatter mye usikkerhet (Danilova, Iden & Bygstad, 2019). Digital transformasjon innebærer blant annet å utnytte og integrere ny digital teknologi for å transformere en organisasjons forretningsprosesser, og blir følgelig ansett som en omfattende, smertefull og dramatisk prosess for de fleste organisasjoner (Danilova, 2018; Lucas & Goh, 2009; Matt, Hess &

Benlian, 2015; Palmer et al., 2017). Det haster å gjennomføre denne typen endring for å ikke henge etter i den teknologiske utviklingen (Danilova, 2018; Lucas & Goh, 2009).

Usikkerhet i mindre endringsprosesser er som nevnt bredt studert. Håndteringen av usikkerhet i en digital transformasjon er derimot et fenomen som i mindre grad er utforsket. Vi mener at en digital transformasjon skiller seg i så stor grad fra mye av det den tradisjonelle endringslitteraturen handler om, at det er nødvendig å utforske håndteringen av usikkerhet i denne type endringsprosesser. Vi ønsker basert på dette derfor å undersøke følgende forskningsspørsmål:

Hvordan håndterer organisasjoner usikkerhet i en digital transformasjon?

Gjennom å besvare denne problemstillingen bidrar studien med ny innsikt til endringslitteraturen. Hensikten med studien er å identifisere ulike faktorer for usikkerhet, og følgelig skape en økt forståelse for hvordan blant annet kommunikasjon, involvering og endringskapasitet kan brukes til å håndtere usikkerhet i en digital transformasjon.

1.3 Struktur

I forskningsprosjektets *kapittel 2* vil vi presentere relevant litteratur. Deretter vil vi i *kapittel 3* beskrive oppgavens metodiske valg og studiens kontekst, før vi i *kapittel 4* vil presentere og studiens funn og analyse. I *kapittel 5* vil vi diskutere et utvalg av funnene opp mot eksisterende litteratur og teori, før vi avslutningsvis konkluderer i henhold til oppgavens forskningsspørsmål i *kapittel 6*.

2. Teori

I oppgavens andre kapittel vil vi presentere eksisterende teori og litteratur som er relevant for forskningsprosjektets problemstilling. Hensikten med kapittelet er å etablere en forståelse for studiens teoretiske kontekst, slik at vi senere, i *kapittel 5 Diskusjon*, kan drøfte studiens funn med bakgrunn i teorien og slik belyse vårt forskningsspørsmål. På denne måten kan vi plassere studiens funn i den eksisterende forskningslitteraturen.

Innledningsvis vil vi som et grunnlag for oppgaven presentere litteratur om organisatorisk endring, hvor vi vil gå i dybden på og definere begrepet digital transformasjon. Deretter vil vi definere og gjøre rede for teori om usikkerhet, og gi en innføring i de ulike faktorene for usikkerhet definert av Bordia et al. (2004); strategisk-, strukturell- og jobbrelatert usikkerhet. Avslutningsvis vil vi gå nærmere inn på teori om håndtering av usikkerhet i en organisasjon, herunder kommunikasjon, involvering og endringskapasitet.

2.1 Organisatorisk endring

Det er både forventet og nødvendig at virksomheter endrer sine strategiske retninger og strukturer for å være konkurransedyktige i markedene de befinner seg i (Bordia et al., 2004). Dette er på grunn av endringer i omgivelsene, krav og forventninger fra kunder og ansatte, samt endrede vaner og preferanser (Bordia et al., 2004). I de påfølgende delkapitlene vil vi presentere teori om former for organisatorisk endring, før vi så vil gå i dybden på digital transformasjon som en organisatorisk endringsprosess.

2.1.1 Former for organisatorisk endring

Endring kan gjennomføres på en rekke ulike måter. Endring kan omfatte strategier, teknologi, struktur, systemer og prosedyrer, praksis for forvaltning av de ansatte, interne og eksterne forhold, lederstil og organisasjonskultur (Palmer et al., 2017). Noen endringer er små, og krever minimalt av både organisasjonens ledelse og ansatte. Andre endringer er mer radikale, og krever større mengder ressurser og innsats for å både iverksettes og gjennomføres.

I teorien skilles gjerne mindre endringer (inkrementelle) og større endringer (transformative) som første- og andreordensendringer (Coghlan & Rashford, 2006). Førsteordensendringer er adaptive, og innebærer en følelse av kontinuitet og orden i organisasjonen (Palmer et al., 2017). Slike endringer omhandler spesifikke initiativer som løser et problem eller som fører

til forbedringer, og utfordrer ikke-eksisterende organisatoriske metoder og tanker (Coghlan & Rashford, 2006). En førsteordens endring kan også karakteriseres som en «finjustering», hvor endringen skal samkjøre organisasjonens strategi, prosesser, mennesker og struktur (Senior, 2002). Andreordensendringer fører på sin side til en organisatorisk transformasjon gjennom å introdusere nye tjenester, produkter eller måter å gjøre forretninger på (Palmer et al., 2017). Dersom endringen er gjennomgående i hele organisasjonen og at den kan karakteriseres som en radikal omlegging i forretningsstrategien, kan endringen beskrives som en transformasjon av selskapet (Dunphy & Stace, 1993). Eksempler på slike typer endringer er reorganiseringer, en reform av organisasjonens målsetting og kjerneverdier, og en justering av makt og status (Dunphy & Stace, 1993). Slike endringer er ifølge Coghlan og Rashford (2006) forstyrrende og usammenhengende, og baseres på kreativ tenking som endrer de nåværende kjerneforutsetningene i organisasjonen (Palmer et al., 2017).

Palmer et al. (2017) presenterer et rammeverk der de skiller organisatoriske endringer fra hverandre basert på dybden de har i organisasjonen, illustrert i Figur 1. Nederst på skalaen finner vi de mindre krevende endringene, mens vi øverst på skalaen finner forstyrrende og grensesprengende endringer. De mindre endringene er vanligvis lettere å implementere enn endringene plassert øverst på skalaen, og omhandler gjerne finjusteringer og mindre forbedringer (Palmer et al., 2017). “Off the scale”-endringer omhandler på sin side større transformasjoner, og er mer krevende med hensyn til både kostnader og tid, i tillegg til at de også påvirker en betydelig større del av organisasjonen enn det mindre krevende endringer gjør (Christensen, 2013; Palmer et al., 2017).

↑ Off the scale	Disruptive innovation Frame-breaking, mold-breaking Redraw dramatically organization and sector boundaries
Deeper	Paradigm shift, strategic change New ways of thinking and solving problems, whole system change New ways of doing business
Deep change	Change the mission, vision, values, the organization's philosophy, in order to symbolize a radical shift in thinking and behavior
	Change the organization's definition of success Create new goals, objectives, targets
Sustaining innovation	Improve business planning to symbolize a shift in thinking Tighten up on documentation, reporting, controls
	Reallocate resources Grow some departments, cut others, create new units
Shallow change	Fine tuning: cut costs, improve efficiencies Constantly "nibble away" making minor improvements
↓ Not on the scale	"Sweat the small stuff"—quickly solve the minor annoying problems that nobody has bothered to fix; "grease the wheels"

Figur 1. Assessing Depth of Change. Fra: «Managing Organizational Change: A multiple perspectives approach» av I. Palmer, R. Dunford og D. A. Buchanan, 2017, McGraw-Hill s.18. Copyright 2017 McGraw-Hill Education

Enkeltstående og multiple endringer

Grovt sett finnes det to ulike retninger for hvordan man oppfatter at endring skjer i organisasjoner (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016). Den første retningen ser på endringsprosesser som enkeltstående og isolerte hendelser (Meyer & Stensaker, 2006). Dette er spesielt synlig i noen av de mest kjente teoriene om endring, som i Lewins (1947) "unfreeze-change-refreeze"-rammeverk og i den punktvis likevektsmodellen om endring (Romanelli & Tushman, 1994). Ved å se på endringer som isolerte hendelser må man anta at endringen har en klar begynnelse og slutt (Meyer & Stensaker, 2006). Selv om dette perspektivet kan være nyttig, kan dette synet også begrense forståelsen for de mer komplekse og dynamiske aspektene som organisasjoner må håndtere i en endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2006).

Den andre retningen tar innover seg nettopp disse dynamiske aspektene ved endringsprosessen, og ser på endring som en kontinuerlig prosess av multiple endringer hvor organisasjonen transformeres fortløpende for å holde følge med endringene i omgivelsene (Balogun et al., 2016). Fokuset er da ofte på småskala inkrementelle endringer i rutiner og praksis (Brown & Eisenhardt, 1997; Dunphy, 1996; Orlikowski, 1996; Weick & Quinn, 1999),

hvor endring defineres som en konstant og iterativ prosess uten en bestemt start eller slutt (Balogun et al., 2016).

Pettigrew og Whipp (1991, s.20) beskriver at en av hovedutfordringene i håndteringen av denne typen endringer er «... evnen til å lede en serie av sammenhengende og frembrytende endringer.». I den forbindelse fremhever Meyer og Stensaker (2007) at organisasjoner som forfølger multiple sammenhengende endringer møter implementeringsutfordringer som krever at det tenkes nytt i forbindelse med endringsledelse. Utfordringer knyttet til å lede multiple endringer skiller seg fra det som vanligvis presenteres i endringslitteraturen, da multiple endringer kan omfatte kontinuerlig uheldige effekter på den daglige driften, samt for lite fokus på endringsresultater (Meyer & Stensaker, 2007). Ifølge Meyer og Stensaker resulterer dette i at ledere har et større fokus på å posisjonere seg selv for fremtidige endringer. Dette går på bekostning av å ivareta den daglige driften og å ivareta ansatte som oppfatter endringen som nytteløs, ifølge forfatterne.

2.1.2 Digital transformasjon

I dette delkapittelet vil vi på bakgrunn av litteraturen om organisatorisk endring og vårt forskningsspørsmål definere og gå i dybden på litteratur om digital transformasjon som en organisatorisk endringsprosess. På denne måten vil vi tydeliggjøre hvordan en slik endring skiller seg fra andre endringsprosesser.

De siste årene har, som tidligere nevnt, organisasjoner i nærmest alle industrier iverksatt en rekke initiativer for å utforske nye digitale teknologier, og for å utnytte fordelene slike endringer bringer med seg (Matt et al., 2015). Utnyttelsen og integreringen av nye digitale teknologier innebærer å transformere en rekke forretningsaktiviteter, noe som vil påvirke produkter og prosesser i tillegg til organisatoriske strukturer og ledelseskonsepter (Matt et al., 2015).

Digital transformasjon er en prosess som oppleves som dramatisk for de fleste organisasjoner (Lucas & Goh, 2009). Forskningslitteraturen på digitale transformasjoner fremhever at den raske teknologiske utviklingen og trusler om forstyrrelser skaper en oppfattelse av at en digital transformasjon ikke bare er viktig, men at det også haster å gjennomføre den (Danilova, 2018; Lucas & Goh, 2009). Likevel påpeker Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet og Welch (2014) at mangelen på en kriseforståelse er ett av de største hindrene for en digital transformasjon. For å rettfærdiggjøre benevnelsen digital transformasjon er det ikke entydig hva som faktisk må endres (Iden, Kaarbøe, Nyholt & Egenæs, 2019). Det er heller ikke entydig hvilke og hvor

mange teknologier som skal inngå i endringen, om den digitale transformasjonen kan være et resultat av en rekke lokale initiativ, eller om den må være sentralt ledet og styrt (Iden et al., 2019). Videre er det uklart om en digital transformasjon faktisk har en klar begynnelse og slutt (Iden et al., 2019; Meyer & Stensaker, 2007).

Balogun et al. (2016) understreker dette til en viss grad, og viser at det i realiteten ikke alltid er et klart skille mellom en omstilling og en transformasjon, da resultatet av en endring ligner mer på et kontinuum. Likevel, jo mer en planlagt endring utfordrer de ledende antagelsene og tankesettene til en organisasjon, jo mer nærmer endringen seg en transformasjon (Balogun et al., 2016). Furr og Shipilov (2019) påpeker at digitalisering ikke trenger å være forstyrrende, men at mange ledere likevel forventer at en digital transformasjon omhandler radikale forstyrrelser i forretningen, store investeringer i ny teknologi og en overgang fra fysiske til virtuelle kanaler. De to forfatterne hevder imidlertid at digital transformasjon innebærer å ta inkrementelle steg, altså multiple endringer, for å forandre selskapets kjerne, noe som også støttes av Meyer & Stensaker (2007). I den forbindelse trekker de frem at en digital transformasjon ikke handler om å ta i bruk digital teknologi, men om å utvikle og bruke digitale verktøy som bedre kan tjene kundens behov (Furr & Shipilov, 2019).

Osmundsen, Iden og Bygstad (2018) argumenterer for at de fleste definisjonene av digital transformasjon beskriver den som en vesentlig endring som forekommer i organisasjoner, men at noen av definisjonene peker på at digital transformasjon også kan omfatte industrier. Som et resultat av dette utarbeidet Osmundsen et al. (2018, s. 9) følgende definisjon av begrepet digital transformasjon: *“Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri”*. Vi vil heretter basere vår bruk av begrepet digital transformasjon på denne definisjonen som er konseptualisert og utarbeidet av Osmundsen et al. (2018).

Transformative endringsprosesser kommer ofte brått på, er smertefulle, risikable og kostbare, samtidig som de kan stimulere til sterkere og mer utbredt motstand blant dem som påvirkes av endringsprosessen (Palmer et al., 2017). Som et resultat av at digital transformasjon er en såpass omfattende endringsprosess, har den ifølge Danilova, Iden og Bygstad (2019) potensiale til å skape usikkerhet i organisasjonen. Usikkerheten som ved mindre endringsprosesser i stor grad har vært relatert til organisasjonens interne faktorer, er ved komplekse digitale transformasjoner knyttet til både interne og eksterne faktorer (Danilova, Iden & Bygstad, 2019; Vial, 2019).

2.2 Usikkerhet

Usikkerhet er en av de vanligste og mest rapporterte psykologiske tilstandene i sammenheng med en organisatorisk endring (Bordia et al., 2004). Derfor vil vi definere og presentere litteratur om usikkerhet i sammenheng med en endringsprosess i den følgende delen av oppgaven.

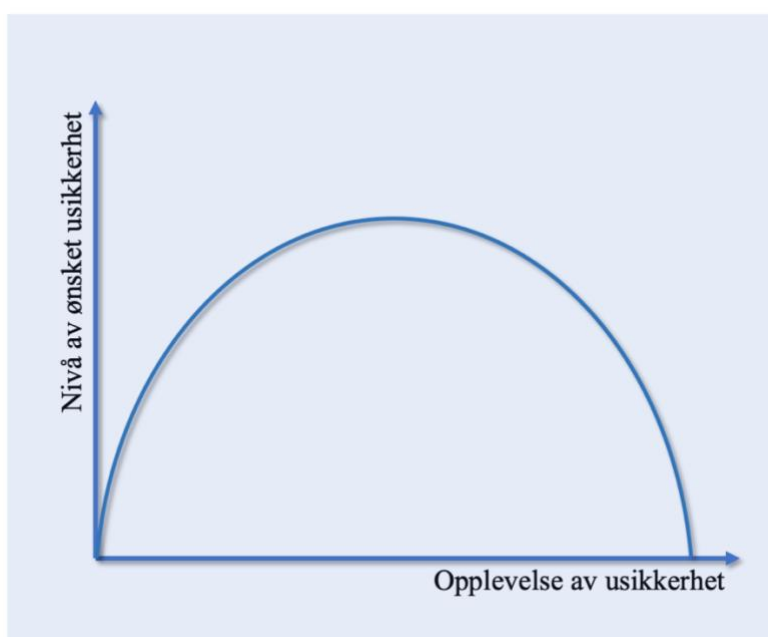
Begrepet usikkerhet kan defineres som “et individs oppfattede manglende evne til å forutsi noe nøyaktig” (Milliken, 1987, s. 136). DiFonzo og Bordia (1998) fremhever at et karakteristisk trekk ved usikkerhet er følelsen av tvil omkring fremtidige hendelser eller om årsakssammenheng. Et individ vil derfor oppleve usikkerhet fordi han eller hun oppfatter seg selv som en som mangler tilstrekkelig informasjon til å kunne predikere et utfall presist nok, eller fordi han eller hun føler seg ute av stand til å skille mellom relevante og irrelevante data (Gifford, Bobbitt & Slocum, 1979).

Individer opplever et spekter av følelsesmessige reaksjoner når de vurderer usikkerhet, hvor negative følelsesmessige reaksjoner som angst eller frykt forekommer når usikkerhet blir ansett som en trussel eller en fare (Brashers, 2001). I motsetning til dette, blir usikkerhet ofte verdsatt i mellommenneskelige relasjoner, fordi det forbindes med spontanitet, originalitet og at noe nytt og spennende vil skje i relasjonen (Baxter & Montgomery, 1996). Et mindre utforsket tema er derfor at individer også kan ha et håp om et potensielt positivt utfall i møte med usikkerhet (Brashers, 2001). Forskning har fokusert mest på de negative sidene av usikkerhet, og følgelig har den ofte feilet i å undersøke hvordan usikkerhet også kan komme individer til gode (Brashers, 2001).

Når usikkerhet presenteres som en mulighet for et positivt utfall, resulterer det i positive følelsesmessige reaksjoner, hvor usikkerhet rundt utfallet, ifølge Brashers (2001), kan hjelpe individet med å føle håp eller optimisme. Dette skjer når sikkerhet rundt utfallet er negativt, som død etter en alvorlig sykdom, hvor individer da vil foretrekke usikkerhet fremfor å tenke på et fatalt utfall (Mishel, 1988). Dette perspektivet kan også overføres til ansatte i organisasjoner som gjennomgår en restrukturering (Herzig & Jimmieson, 2006). Usikkerhet rundt utfallet av restruktureringen kan foretrekkes fremfor sikkerhet om at den ansatte vil miste jobben, ifølge Herzig og Jimmieson (2006). Følgelig er et viktig poeng at usikkerhet faktisk kan være ønsket dersom det skapes en forståelse for at utfallet kan være positivt (Balogun & Johnson, 2004; Herzig & Jimmieson, 2006).

Dette perspektivet markerer et viktig skille i hvordan usikkerhet blir vurdert. To betydelige teorier om usikkerhet er teorien om redusering av usikkerhet (Greco & Roger, 2001; Sutton & Kahn, 1986) og teorien om håndtering av usikkerhet (Bradac, 2001). Teorien om redusering av usikkerhet foreslår at usikkerhet er en stressende psykologisk tilstand som individer er motiverte til å redusere (Greco & Roger, 2001). Teorien om håndtering av usikkerhet, derimot, foreslår at ikke all usikkerhet er negativ, men at usikkerhet i noen situasjoner er foretrukket fremfor sikkerhet (Brashers, 2001). I situasjoner hvor det er usikkerhet rundt en belønning, kan usikkerhet også forsterke de positive opplevelsene (Kurtz, Wilson & Gilbert, 2007).

Det er vanlig å anta at usikkerhet leder til frykt og engstelse (Griffin & Grote, 2020). I kontrast til dette kan usikkerhet, ifølge Griffin og Grote (2020), være en viktig kilde til å utvikle interesse og nysgjerrighet. Forfatterne legger derfor frem en modell om at usikkerhet kan observeres som en invertert U-formet funksjon mellom et individs opplevelse av usikkerhet og han eller hennes foretrukne nivå av usikkerhet i en bestemt situasjon. Denne funksjonen er illustrert i Figur 2.



Figur 2. Et individs opplevelse og foretrukne nivå av usikkerhet, basert på Griffin & Grote (2020)

Ved lave nivå av usikkerhet er individer motiverte til å oppleve mer usikkerhet, mens individer ved en stor grad av usikkerhet vil ønske å redusere denne usikkerheten (Griffin & Grote, 2020). Den inverterte U-formen står i kontrast til formen som blir utledet fra en tradisjonell antagelse om redusering av usikkerhet, som ville blitt representert av en monotont avtagende linje.

Denne oppgaven vil undersøke formen for usikkerhet som oppleves både av lederne og de ansatte i organisasjonen.

Den store variasjonen i formen av usikkerhet skaper en utfordring for ledere med hensyn til hvordan de best skal utvikle en form for kommunikasjon og ulike strategier for implementering av endringer som tar sikte på å håndtere usikkerheten i organisasjonen (Bordia et al., 2004). Dette kan eksempelvis oppstå under endringer på en stor skala, slik som en fusjon av to selskaper, hvor de ansatte vil oppleve usikkerhet rundt formen og tilstanden til det fusjonerte selskapet, påvirkningen av fusjonen på deres arbeidsenhet og de sannsynlige endringene i deres egen jobbrolle (Bastien, 1987; Buono & Bowditch, 1989; DiFonzo & Bordia, 1998; Terry, Callan & Sartori 1996). I tillegg vil det i organisatoriske endringsprosesser oppstå usikkerhet rundt endringer i prioriteringer for organisasjonen og risikoen for oppsigelser (Bordia et al., 2004).

2.2.1 Faktorer for usikkerhet

For å håndtere de ulike formene for usikkerhet, beskriver Bordia et al. (2004) en tre-faktor-konseptualisering av usikkerhet som oppstår i en organisasjon under endring. De presenterer tre ulike typer usikkerhet som kan grupperes inn i tre faktorer, nemlig: *strategisk*-, *strukturell*-, og *jobbrelatert* usikkerhet. Andre taksonomier, slik som Jackson, Schuler & Vredenburg (1987), operer på flere nivå (organisatorisk, gruppe og individuell) i en organisasjon. Bordia et al. sin taksonomi, derimot, anvendes kun på det individuelle nivået i analysen. Vi vil følgelig undersøke individenes subjektive erfaringer eller vurderinger av ulike usikkerhetsmomenter i en organisasjon i endring.

Strategisk usikkerhet referer til usikkerhet knyttet til organisasjonens "begrunnelse for endringen, planlegging, den fremtidige retningen til organisasjonen, hvor bærekraftig organisasjonen er og omgivelsene" (Bordia et al., 2004, s.510). Sias og Wyers (2001) fant at usikkerhet knyttet til levedyktigheten til en bedrift er særlig høy, og da spesielt for nyetableringer. Videre argumenterer Herzig og Jimmieson (2006) for at strategisk usikkerhet er spesielt høy i tiden før implementeringsfasen. Det eksisterer mye litteratur om usikkerhet fra omgivelsene og strategisk beslutningstaking, men denne litteraturen fokuserer på toppledelsens respons til dynamiske eller uforutsigbare omgivelser for bedriftene (Milliken, 1990). Bordia et al. (2004) sin konseptualisering av strategisk usikkerhet, som følges i denne oppgaven, rører spesifikt ved opplevelsen av usikkerhet blant alle de ansatte, og ikke bare toppledelsen.

Strukturell usikkerhet referer til usikkerhet som oppstår som følge av endringer i en organisasjons innerste funksjoner, slik som blant annet funksjonen til ulike arbeidsenheter, oppløsningen av ulønnsomme avdelinger og teambasert restrukturering (Bordia et al., 2004). Disse endringene kan blant annet lede til usikkerhet knyttet til kommandolinjen i organisasjonen, til nye retningslinjer og til ny praksis (Buono & Bowditch, 1989). Det er viktig å understreke at begrepet strukturell usikkerhet referer til usikkerhet knyttet til iverksetting av endringer i organisasjonen (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007), hvor Herzig og Jimmieson (2006) argumenterer for at strukturell usikkerhet er særlig høy ved implementeringsfasen av endringen.

Jobbrelatert usikkerhet handler blant annet om “usikkerhet knyttet til jobbsikkerhet, muligheter for karriereutvikling og endringer i arbeidsrollen” (Bordia et al., 2004, s.511). Jobbrelatert usikkerhet handler i stor grad om hvordan endringen påvirker de ansatte og deres personlige gevinster og tap (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006). Jobbrelatert usikkerhet er svært vanlig i organisasjoner som gjennomgår endring, og begrepet har dermed blitt bredt studert (Bastien, 1987; DiFonzo & Bordia, 1998; Ito & Brotheridge, 2001; Maurier & Northcott, 2000; Nelson, Cooper & Jackson, 1995; Schweiger & DeNisi, 1991).

2.3 Håndtering av usikkerhet i en digital transformasjon

Etter å ha definert begrepet usikkerhet og presentert en taksonomi for identifisering av usikkerhet i en organisasjon, vil vi undersøke hvordan en organisasjon best kan håndtere usikkerheten som kan oppstå i en digital transformasjon. Vi vil gjøre rede for hvordan kommunikasjon, involvering, og endringsansvarlige kan håndtere de tre faktorene for usikkerhet presentert i *delkapittel 2.2.1 Faktorer for usikkerhet*.

2.3.1 Kommunikasjon

Ledelseskommunikasjon er en av de mest brukte strategiene for å redusere usikkerhet for de ansatte i en endringsprosess, og forsvares av flere studier (Klein, 1996; Lewis, 1999; Lewis & Seibold, 1998; Schweiger & DeNisi, 1991). For det første vil kvaliteten eller innholdet i ledelseskommunikasjonen gjør de ansatte i stand til å innhente endringsrelatert informasjon (Bordia et al., 2004). Dette hjelper dem med å føle seg bedre forberedt og bedre i stand til å håndtere endringen (Bordia et al., 2004). For det andre, vil de ansatte få anledning til å involveres i beslutningstakingen gjennom den involverende siden av

kommunikasjonsprosessen (Locke & Schweiger, 1979). Dermed blir de ansatte mer oppmerksomme, får en økt forståelse av endringen og samtidig oppleve en følelse av kontroll over endringsutfallet (Locke & Schweiger, 1979).

Endringskommunikasjon omhandler ifølge Lewis & Seibold (1998) kommunikasjon som bidrar til å skape forståelse for håndteringen av en endringsprosess. Kvalitet av denne typen kommunikasjon defineres av karakteristikk og mål som er utviklet basert på anbefalinger fra litteraturen (Richardson & Denton, 1996; Schweiger & DeNisi, 1991). I den påfølgende delen vil vi definere kvalitet på endringskommunikasjon for vår oppgave.

Flere forskere har studert sammenhengen mellom kommunikasjon og håndtering av usikkerhet (Bastien, 1987; DiFonzo & Bordia, 1998; Richardson & Denton, 1996; Schweiger & DeNisi, 1991; Terry et al., 1996). Bordia et al. (2004) fant at en høy kvalitet på endringskommunikasjonen reduserer den strategiske usikkerheten. Videre fant Schweiger og DeNisi (1991) at de uønskede utfallene i en fusjoneringsprosess ble redusert dersom de ansatte ble gitt en realistisk forhåndsbeskrivelse av fusjonen, sammenlignet med tilfeller der de ansatte fikk begrenset informasjon. For gruppen med økt informasjonsgrunnlag kunne oppfattelsen av organisasjonens troverdighet, oppriktighet, omtenksomhet og selvrappotert prestasjonsevne gå tilbake til sammenlignbare nivåer med situasjonen før fusjonen ble annonsert (Schweiger & DeNisi, 1991).

Videre har studier vist at selv mennesker som ikke er fornøyde med utfallet av en prosess vil være mindre misfornøyd og mindre dysfunksjonell enn de muligens hadde vært ellers, dersom de forstår prosessen gjennom åpen kommunikasjon og oppfatter den som rettferdig (Greenberg, 1987; Greenberg & Folger, 1983). I tillegg til dette, er den mest siterte grunnen til at et endringsinitiativ mislykkes upresise og negative rykter (Richardson & Denton, 1996). Ofte er den direkte årsaken til disse ryktene ledelsens manglende evne til å gi betimelig og presis informasjon, ifølge Richardson og Denton (1996).

I tider med mye uro, når stabiliteten i organisasjonen reduseres, har de ansatte mange spørsmål de har behov for å få svar på (Schweiger & DeNisi, 1991). Ironien med dette, er at det skjer samtidig som ledelsen har færrest svar å gi (Schweiger & DeNisi, 1991). Man kan ikke alltid forutse hva som kommer til å skje, hva konsekvensene kommer til å være eller hvordan situasjonen vil utvikle seg i en endringsprosess. Derfor vil mange ledere foretrekke å si lite, slik at de ikke gir de ansatte feilinformasjon eller gir dem følelsen av å ha blitt villedet (Schweiger & DeNisi, 1991). I motsetning til dette virker likevel den mest effektive strategien

å være å fortelle de ansatte det som er kjent, besvare spørsmål som kan besvares og å forklare hvorfor andre spørsmål foreløpig ikke kan bli besvart (Richardson & Denton, 1996).

Ledelsen bør, ifølge Richardson og Denton (1996), fokusere på områder som er av spesiell betydning for de ansatte fremfor tall eller fakta som har liten relevans for dem. I tillegg til dette, når ledelsen skal håndtere emosjonelle heller enn rasjonelle problemstillinger, kan kommunikasjonsprosessen være viktigere enn innholdet i prosessen (Richardson & Denton, 1996). Den symbolske verdien av å vise genuin respekt og omsorg for de ansattes bekymringer, samt en vilje til å dele det som er kjent, kan tungt oppveie realiteten om at lite informasjon virkelig er tilgjengelig (Richardson & Denton, 1996). Den første karakteristikken ved kvalitet i endringskommunikasjonen er dermed identifisert til å være *kommuniser det som er kjent og begrunn hvorfor annen informasjon ikke er kjent* (Richardson & Denton, 1996).

En annen viktig karakteristikkk ved kvalitet i endringskommunikasjonen er valg av kommunikasjonsmedium (Lengel & Daft, 1988). Lengel og Daft (1988) påstår at mange ledere ikke forstår sammenhengen mellom mediet og effektiviteten til kommunikasjonen. Et medium kan vurderes langs et kontinuum fra mager til rik, hvor rikhet kan forstås som evnen til å håndtere flere informasjonskanaler samtidig, noe som muliggjør rask tilbakemelding og etableringen av et personlig fokus (Lengel & Daft, 1988). Kommunikasjon kan gå fra upersonlige notiser og oppslagstavler til personlige meldinger og memoer, gjennom interaktive medium slik som telefoner eller e-post og til slutt ansikt til ansikt kommunikasjon (Lengel & Daft, 1988). Da beveger man seg fra magre til rikere medium, hvor ansikt til ansikt ifølge Lengel og Daft er det klart rikeste mediet. Herzig og Jimmieson (2006) støtter dette, og argumenterer for at mellomledere trenger toveiskommunikasjon med toppledelsen. Denne kommunikasjonen må ta for seg de praktiske følgene for mellomledere og deres team for å bedre håndtere usikkerhet (Herzig & Jimmieson, 2006).

Beskjeder kan enten være rutine eller ikke rutine. Graden av rutine avhenger av hvor kompleks, uvanlig og tvetydig beskjeden er (Lengel & Daft, 1988). Beskjeder som ikke er rutine har høy tilstedeværelse av disse attributtene, mens det motsatte er tilfellet for rutinebeskjeder. Kommunikasjonen av rutinebeskjeder burde skje via relativt magre kommunikasjonskanaler for å forhindre en at organisasjonen blir mett på informasjon (Lengel & Daft, 1988). Beskjeder som ikke er rutine, burde derimot sendes via svært rike kanaler for å forhindre hunger etter informasjon i organisasjonen. Endringer på en stor skala og implementeringen av organisasjonsstrategier er ikke rutine, og burde derfor bli kommunisert gjennom et rikt medium, fortrinnsvis ansikt til ansikt (Lengel & Daft, 1988).

Lengel og Daft (1988) fremhever at ledere som kan tilpasse beskjedene sine til et passende medium er mer effektive enn ledere som tilpasser kommunikasjonen sin feil. Den andre karakteristikken av kvalitet i endringskommunikasjonen er dermed *tilpasning av informasjon til riktig medium* (Lengel & Daft, 1988).

Kriseforståelse, meningskapning og langsiktig strategi

I tillegg til at en bedrift må være bevisst på kvaliteten på endringskommunikasjonen, vil det være avgjørende at den også evner å skape en kriseforståelse for at det haster å gjennomføre endringen (Kotter, 1996). Den svært utbredte og velkjente åttestegsmodellen utviklet av Kotter (1996) understreker kritiske suksessfaktorer for endringsprosesser. Det første steget i Kotter sin modell for en vellykket endringsprosess går ut på å skape en kriseforståelse, hvor de ansatte bør føle at det haster å få gjennomført endringen. Kotter mener at hele 75% av organisasjonens ledelse bør være overbevist om at «business as usual» er totalt uakseptabelt. Kotter nevner en strategi for å skape en forståelse av at endringen haster, som innebærer at ledelsen får det til å virke som om “status quo” er farligere enn det som er usikkert. Griffin og Grote (2020) argumenterer for at denne tankegangen er et fundamentalt skift i perspektivet fra at usikkerhet skal tåles og håndteres, til at usikkerhet også aktivt kan konstrueres for at en organisasjon kan utnytte usikkerheten til å oppnå mål. Tidligere har et individs oppdagelse av usikkerhet typisk blitt sett på som at han eller hun forstår usikkerheten som en trussel (Jonas et al., 2014; Kagan, 1972).

I motsetning til dette, argumenterer Griffin og Grote (2020) for at individer ikke veier usikkerhet som noe negativt eller positivt. På det tidlige stadiet av opplevelsen av usikkerhet betyr usikkerhet kun at individet er gjort oppmerksom på en uforklarlig forandring i arbeidsomgivelsene som kanskje kan være viktig (Griffin & Grote, 2020). Ferske studier innen nevrovitenskap og kognisjon fremhever at denne første oppmerksomheten som blir gitt til usikkerhet har interessante implikasjoner (Griffin & Grote, 2020). Randles, Benjamin, Martens og Heine (2018) fant bevis for at kapasiteten til arbeidsminnet, som er essensielt for å bearbeide ny informasjon, øker når mennesker møter usikkerhet. De antyder at mennesker blir mer åpne for ny informasjon i møte med usikkerhet.

Dersom de ansatte er mer åpne for ny informasjon for å skape forståelse for endringsinitiativene, kan kommunikasjonsarbeidet til ledelsen forenkles. Dette er verdifullt fordi det å gjennomføre en organisatorisk endring er en kompleks og stressende prosess (Wisse & Sleebos, 2016), og når organisasjonen søker å redefinere sitt miljø (Fairhurst, 2009) kan det

utløse behovet for at ledelsen skal skape mening med endringen (Maitlis, 2005). Meningsskaping kan brukes som en strategi for å håndtere usikkerhet i en organisatorisk endring (Balogun & Johnson, 2004). Gjennom å begrunne endringsinitiativet kan ledelsen dermed bidra til å skape forståelse for at usikre situasjoner kan føre til positive utfall.

Proessen med å skape mening utvikler seg i løpet av endringsprosessen, og hver enkelt fase i endringsprosessen har ulike dominerende behov og oppgaver som må tolkes (Isabella, 1990; Kim, Hornung & Rosseau, 2011; Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013; Weick, 2012). Ledere søker å gjøre rede for de ulike behovene gjennom å kontinuerlig forsøke å formidle betydningen av endringen til de ansatte (Kraft, Sparr & Peus, 2018). Denne prosessen kalles meningsgiving (Kraft et al., 2018), og defineres som en prosess der man søker å bevisst påvirke meningsskapingen hos andre (Gioia & Chittipeddi, 1991). I forbindelse med meningsskapingen er det viktig at ledere forstår behovet for å skape mening blant de ansatte, og at de tar hensyn til de avdekkede behovene når de søker å gi overbevisende svar for hvorfor endringen iverksettes (Kim et al., 2011).

For å lykkes med en digital transformasjon må organisasjoner ifølge Matt et al. (2015) bevege seg vekk fra den ensidige IT-strategien, da slike strategier ofte kun fokuserer på ledelse av IT-infrastrukturen, og begrenser kunde- og produktorienterte muligheter knyttet til nye digitale teknologier. Matt et al. (2015) argumenterer for at selskap bør implementere digitale transformasjonsstrategier, da slike strategier vil bidra til å koordinere, prioritere og implementere digitale transformasjoner innad i et selskap. Digitale transformasjonsstrategier tar for seg organisasjonens produkter, prosesser, tjenester og forretningsmodell i sin helhet, og bidrar til å støtte selskapet i å styre transformasjonsendringen når nye digitale teknologier skal implementeres (Matt et al., 2015). Dermed kan en digital transformasjonsstrategi være viktig for å håndtere den usikkerheten i en organisasjon (Matt et al., 2015).

Meyer og Stensaker (2007) underbygger dette, og hevder at ledere skal ha full oppmerksomhet på dagens endringsprosjekter mens de samtidig tenker på fremtidige prosjekter. Her vil det være essensielt at ledere tar i betraktning hvordan fremtidige endringsprosjekter kan relateres til dagens endringsprosjekter, og i den forbindelse sikre at eventuelle motstridende formål og implikasjoner er nøye formidlet (Meyer & Stensaker, 2007). Gjennom å utarbeide og implementere en langsiktig digital transformasjonsstrategi kan ledelsen sikre at bedriften tenker på både nåtid og fremtid, noe som ifølge forfatterne er et viktig kriterium for god endringsledelse.

2.3.2 Involvering i beslutningstakingen

Involvering i beslutningstakingen er definert som en prosess hvor påvirkningskraft eller beslutningstaking er delt mellom overordnede og underordnede (Sagie, Elizur & Koslowsky, 1995). Det er en bred enighet i endringslitteraturen om at det er vanskelig å implementere endringer dersom de som blir mest påvirket av endringen ikke blir involvert (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Floyd & Wooldridge, 1992; Guth & MacMillan, 1986; King & Rodriguez, 1981).

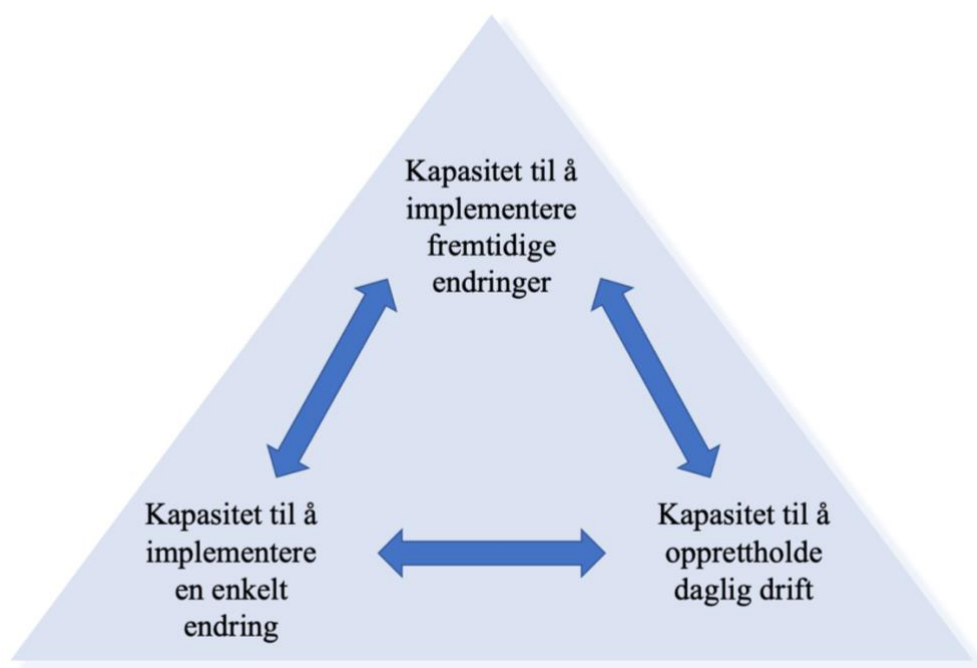
Involvering i formuleringen eller implementeringen av endringen kan bidra til en bedre forståelse av og forpliktelse til endringsprosessen (Meyer & Stensaker, 2006). Selv om involvering ofte blir fremstilt som utelukkende positivt, har det likevel kostnader som kan gi negative effekter, slik som at det er tidkrevende (Ashmos, Duchon, McDaniel, Reuben & Huonker, 2002; Harrison & Freeman, 2004). Utstrakt bruk av involvering i endringsinitiativer vil dermed ha lett for å presse ut daglige aktiviteter som blant annet det å pleie kundeforhold (Meyer & Stensaker, 2006), et poeng som vil utbroderes i *delkapittel 2.3.3 Endringskapasitet*. I tillegg, dersom medlemmene i organisasjonen oppfatter at de blir bedt om å bli involvert i beslutningstakingen uten å ha en reell effekt på beslutningene som blir tatt, vil involveringen øke sannsynligheten for at medlemmene i organisasjonen motstår endringen (Lines, 2004). Dette kan ha negative effekter på lang sikt, da påfølgende endringsprosesser kan bli møtt med kynisme (Meyer & Stensaker, 2006).

Nivået av involvering varierer ut ifra hvorvidt den er påtvunget eller frivillig, formell eller uformell, og direkte (individuell deltagelse) eller indirekte (representasjon i komitéer) (Ganster & Fusilier, 1989; Locke & Schweiger, 1979). Dette viser at effekten av involvering kan avhenge av graden på involveringen (Ganster & Fusilier, 1989). Involvering i beslutningstaking er assosiert med en reduksjon av nivået av usikkerhet, hvor Bordia et al. (2004) fant at involvering i beslutningstaking reduserer strukturell- og jobbrelatert usikkerhet, men har ikke en innvirkning på strategisk usikkerhet. I tillegg fant Danilova, Rydland, et al. (2019) at involvering av mellomledere i beslutninger om ressursallokering og valg av løsninger reduserer usikkerheten i en organisasjon.

Videre fremhever Meyer og Stensaker (2007) at en viktig faktor i endringsledelse er å selektivt inkludere organisasjonens medlemmer i prosessen. Her fremhever Meyer og Stensaker nødvendigheten av å nøye tenke over når en skal involvere organisasjonens medlemmer, hva de skal involveres i, og hvordan de skal involveres på en så effektiv måte som mulig

2.3.3 Endringskapasitet

På grunn av dybden og omfanget til en transformerende endring, veier ofte ønsket om å gjennomføre en transformasjon tyngre enn en organisasjons evne til å oppnå den i praksis (Balogun et al., 2016). Dette synliggjør viktigheten av at endringsansvarlige vurderer bedriftens endringskapasitet som tilstrekkelig (Balogun et al., 2016). Begrepet endringskapasitet beskriver hvorvidt en bedrift har nok kapasitet til å gjennomføre en endringsprosess uten at den påvirker den daglige driften i for stor grad (Meyer & Stensaker, 2006). Store endringsprosesser utløser mange interne beslutninger og aktiviteter. Dermed må nye organisatoriske løsninger bestemmes, stillinger må flyttes på, rutiner og retningslinjer må endres og kursing av de ansatte må planlegges og implementeres (Meyer & Stensaker, 2006). Disse interne aktivitetene risikerer, som nevnt, å fortrenge de daglige aktivitetene som å gi kundene oppmerksomhet, følge med på konkurransen i markedet og å reagere på endringer i omgivelsene (Meyer & Stensaker, 2006). Dersom endringskapasiteten sprenges, kan det resultere i en økning av den strukturelle usikkerheten fordi en overarbeidet ledelse ikke har kapasitet til å styre endringsinitiativene (Meyer & Stensaker, 2006). Ledelsen har derfor en viktig oppgave i å balansere mellom ressursene som brukes på endringsprosessen og de daglige aktivitetene (Meyer & Stensaker, 2006). Figur 3 illustrerer balansen mellom de tre elementene av endringskapasitet.



Figur 3. De tre elementene av endringskapasitet. Fra "Developing capacity for change". Av Meyer og Stensaker, 2006, *Journal of Change Management* 6(2), s. 221. Copyright 2006 *Journal of Change Management*. Tilpasset med tillatelse.

Selv om endring generelt sett er nødvendig, kan endringene bli for mye for organisasjonen å håndtere, og følgelig bli destruktiv (Meyer & Stensaker, 2006). En årsak til at endringskapasiteten til en organisasjon sprenges er at organisasjonen ofte står overfor multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2006), slik som i en digital transformasjon. Det er derfor avgjørende at organisasjonen kan implementere store endringer uten å miste grep om den daglige driften eller påfølgende endringsprosesser (Meyer & Stensaker, 2006, 2007). For å håndtere denne utfordringen kan organisasjonen veksle mellom midlertidige og permanente menneskelige ressurser (Meyer & Stensaker, 2007). Dermed kan endringskapasiteten, om muligens bare midlertidig, økes gjennom å ansette flere mennesker. For å lykkes med dette bør de midlertidig ansatte bidra til gjennomføring av den daglige driften, mens interne ansatte bidrar til implementeringen av endringer (Meyer & Stensaker, 2007).

Videre bør organisasjonens erfaringer fra tidligere endringsinitiativer videreføres gjennom å legge vekt på det organisatoriske minnet om tidligere suksessfulle endringsinitiativer (Meyer & Stensaker, 2007). Samtidig bør organisasjonens medlemmer også legge fra seg rutiner og oppgaver som ikke lenger stemmer overens med organisasjonens overordnede mål (Meyer & Stensaker, 2007). I tillegg fremhever Meyer og Stensaker (2007) at organisasjonen bør utvikle fleksible endringsrutiner for å sikre strømlinjeformede endringsprosesser. Samlet bidrar dette til å balansere fokuset mellom endringsinitiativer og den daglige driften (Meyer & Stensaker, 2007).

Endringsansvarlig

Det er fremtredende, i den eksisterende litteraturen om endringsledelse, at det å ha én eller flere som er ansvarlig for endringsprosessen er av stor verdi for endringsinitiativet (Danilova, Rydland, et al., 2019; Meyer & Stensaker, 2006, 2007). For å lykkes med organisatoriske endringer anses derfor endringsagenter som vesentlige (Burnes, 2004; Lewin, 1947). Ifølge Caldwell (2003, s. 139-140) kan en endringsagent bli definert som et team eller individ «som er ansvarlige for iverksetting, sponsing, dirigering, styring eller implementering av et spesifikt endringsinitiativ, prosjekt eller endringsprogram.». Det er altså ikke en spesifikk organisatorisk tittel som besitter rollen som endringsagent.

Matt et al. (2015) understreker viktigheten av at den ansvarlige for det digitale transformasjonsinitiativet har tilstrekkelig erfaring innen transformasjonsprosesser. Det er likevel uklart hvilken leder det er som skal ha ansvaret for den digitale transformasjonen. Dette underbygges ytterligere av Danilova, Rydland, et al. (2019), som fremhever at rollen krever

innsikt i både teknologiske løsninger, muligheter og trusler, og en tradisjonell forretningsforståelse. Videre påpeker Danilova, Rydland, et al. at denne kombinasjonen i mange tilfeller ikke er noe topp- og mellomledere besitter, samt at det vil være utfordrende for dem å ivareta daglig drift på samme tid som de er ansvarlig for den digitale transformasjonen.

I forbindelse med at det kan være utfordrende for topp- og mellomledere å lede den digitale transformasjonen, har Danilova, Rydland, et al. (2019) undersøkt hvordan digitaldirektører tar rollen som endringsagent. De fant at digitaldirektøren, gjennom sentralisert porteføljestyring som sikrer oversikt, kontroll og koordinering knyttet til digitaliseringsinitiativer, fremmer en helhetlig styring av den digitale transformasjonen. Digitaldirektøren trekker organisasjonen sammen og samler transformasjonsinitiativene (Danilova, Rydland, et al., 2019). På denne måten bidrar digitaldirektøren som endringsansvarlig til å redusere usikkerhet i organisasjonen (Danilova, Rydland, et al., 2019).

Videre hevder Danilova, Iden og Bygstad (2019) at digitaldirektører håndterer usikkerheten knyttet til eksterne omgivelser som hyppig teknologisk utvikling, skiftende markedsforhold og endring av krav fra kunder. For digitaldirektøren handler dette om å forsøke å forstå og tolke disse eksterne omgivelsene, for så å bruke denne forståelsen til å skape mening rundt omgivelsene, og på den måten institusjonalisere digital teknologi og en digital tankegang innad i organisasjonen (Munir & Phillips, 2005).

2.4 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet gitt en innføring i teori om organisatorisk endring på et overordnet plan, hvor vi går inn på de ulike formene organisatorisk endring kan ha i en organisasjon. I den forbindelse har vi gått i dybden på eksisterende teori om digital transformasjon, hvor vi definerer begrepet og tydeliggjør hva som skiller denne type endring fra øvrige former for organisatorisk endring. Litteraturen fremhever at en digital transformasjon oppleves som en dramatisk prosess som det ofte haster med å gjennomføre (Danilova, 2018; Lucas & Goh, 2009), at prosessen kan oppleves som smertefull, risikabel og ressurskrevende, samt at dette har potensiale til å skape motstand og usikkerhet i organisasjonen (Danilova, 2018; Danilova, Iden & Bygstad, 2019). En digital transformasjon består av en rekke multiple endringer, og endringskapasiteten i en slik endringsprosess er dermed under et sterkt press (Meyer & Stensaker, 2006, 2007).

Vi har i kapittelet tatt utgangspunkt i teori om håndtering av usikkerhet, og ikke redusering av usikkerhet. Årsaken til dette er at usikkerhet rundt utfallet av endringsinitiativer kan oppfattes som både positivt og negativt (Brashers, 2001; Mishel, 1988). Litteraturen har også avdekket at ledelsen, ved å begrunne endringsinitiativet, kan bidra til å skape en forståelse for at usikre situasjoner kan føre til positive utfall (Griffin & Grote, 2020). Vi har også definert og presentert teori rundt usikkerhet i organisatoriske endringsprosesser, hvor vi ga en innføring i de tre ulike faktorene for usikkerhet definert av Bordia et al. (2004), herunder strategisk-, strukturell- og jobbrelatert usikkerhet. I den siste delen av teorikapittelet har vi lagt frem teori knyttet til hvordan kvalitet i endringskommunikasjonen, involvering av de ansatte og endringskapasitet kan håndtere usikkerheten som kan oppstå ved organisatoriske endringer.

Som litteraturkapittelet viser, eksisterer det en mengde teori og litteratur knyttet til organisatoriske endringer, ulike former for usikkerhet som følger av organisatoriske endringer, og hvordan usikkerhet i organisatoriske endringsprosesser kan håndteres med hjelp av ulike virkemidler. Til tross for dette, er litteraturen ikke like omfangsrik når det kommer til hvordan organisasjoner kan håndtere usikkerhet som oppstår i en omfattende endringsprosess som digital transformasjon. Vår studie er derfor ment som et bidrag til endringslitteraturen og hvordan usikkerhet i en digital transformasjon kan håndteres.

3. Metode

Hensikten med dette kapittelet er å utdype og diskutere våre metodiske valg. Vi vil først diskutere studiens forskningsfilosofi før vi så beskriver studiens tilnærming til utvikling av teori, forskningsdesign og datainnsamling. Deretter følger en beskrivelse av forskningsprosjektets dataanalyse og dataevaluering, før vi til slutt presenterer de etiske aspektene ved studien.

3.1 Forskningsfilosofi og tilnærming til utvikling av teori

Forskningsfilosofien vi som forskere følger viser til hvilke overbevisninger og antagelser vi har om utviklingen av kunnskap (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Vårt forskningsspørsmål legger vekt på studiedeltagernes subjektive meninger. Det er derfor viktig å påpeke at det å studere mennesker er annerledes fra fysiske fenomen, da mennesker har egne individuelle meninger som må tolkes av forskeren (Saunders et al., 2016). Ettersom denne studien vil forsøke å gi mening til subjektive og sosialt konstruerte meninger som blir uttrykt om forskningsspørsmålet, vil den filosofiske tilnærmingen for vår studie være det fortolkende perspektivet (Saunders et al., 2016). Nærmere bestemt vil vi fokusere på studiedeltagernes erfaringer, altså hans eller hennes gjenfortelling og tolkning av disse erfaringene. Dette er kjennetegn på den fenomenologiske tilnærmingen som vil bli fulgt i denne studien (Saunders et al., 2016).

Forskningsprosjektets design er avhengig av til hvilken grad vi bruker teori i starten av vår forskning (Saunders et al., 2016). Her går det et skille mellom de to kontrasterende tilnærmingene til hvilken måte studien vil lage resonnement ut ifra teori, nemlig den deduktive og den induktive tilnærmingen. Den deduktive metoden for resonnering blir brukt når konklusjonen blir logisk utledet fra et sett med premisser, hvor konklusjonen er sann dersom alle premissene er sanne (Ketokivi & Mantere, 2010). Den induktive tilnærmingen står i kontrast til dette, ved at teori blir utviklet basert på observasjoner av empirisk data (Saunders et al., 2016). I tillegg finnes det også en tredje tilnærming til utvikling av teori som befinner seg i sjiktet mellom den induktive og deduktive tilnærmingen, nemlig den abduktive tilnærmingen til teoriutvikling (Saunders et al., 2016). I stedet for å bevege seg fra teori til data, som i deduksjon, eller fra data til teori, som i induksjon, vil en abduktiv tilnærming bevege seg frem og tilbake mellom disse, og slik reelt sett kombinere deduksjon og induksjon (Suddaby, 2006). Den abduktive tilnærmingen går ut på å samle data for å utforske et fenomen

og forklare mønstre, for så å skape en ny teori eller for å modifisere en eksisterende teori som deretter testes gjennom ytterligere datainnsamling (Saunders et al., 2016).

Fra vinkelen om organisatorisk endring og usikkerhet bygger denne studien på tema som har et svært rikt informasjonsgrunnlag. Det eksisterer altså mye informasjon og litteratur om organisatorisk endring og usikkerhet. Sett fra en annen sammenheng, nemlig vår vinkling mot håndtering av usikkerhet i en digital transformasjon, finnes det mye mindre tilgjengelig litteratur. Den abduktive tilnærmingen til teoriutvikling ga oss dermed muligheten til å tilpasse eksisterende teori til vår sammenheng (Saunders et al., 2016). En strengt deduktiv tilnærming ville derfor ikke kunne tatt for seg digital transformasjon som et relativt nytt fenomen, mens den strengt induktive tilnærmingen ikke kunne dratt nytte av den store tilgangen til litteratur som omhandler organisatorisk endring og usikkerhet som en basis for datainnsamlingen. Som Saunders et al. (2016) utyper, er det ikke én metode som kan ansees som bedre enn en annen. Den beste tilnærmingen er den som fanger hvor studiens hovedtyngde legges. Ettersom vi i vår studie har vektlagt å modifisere vårt teorigrunnlag og utdype eksisterende teori fra studiedeltagernes erfaringer, ser vi derfor på den abduktive metoden som den mest passende for vår studie.

3.2 Forskningsdesign

Med en filosofisk tilnærming til oppgaven og valg av tilnærming til teoriutviklingen, kan vi fatte en mer informert beslutning om hvilket forskningsdesign som er passende for vår studie (Saunders et al., 2016). Forskningsdesignet er måten vi gjør forskningsspørsmålet om til et forskningsprosjekt (Saunders et al., 2016). Forskningsdesignet er altså den generelle planen for hvordan vi vil svare på forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). I diskusjonen av hvilket forskningsdesign som er passende for oppgaven, vil vi først undersøke det metodiske valget for oppgaven, nemlig en kvantitativ metode, en kvalitativ metode eller en kombinasjon av disse. Deretter vil vi diskutere formålet med forskningsdesignet, altså om det er eksplorativt, beskrivende eller forklarende. Vi vil så beskrive studiens forskningsstrategi og tidshorisont, før vi til slutt presenterer en casebeskrivelse og studiens utvalg.

3.2.1 Valg av metode

Vi har i denne oppgaven valgt en kvalitativ forskningsmetode. Grunnen til dette er at den fortolkende filosofien ofte blir forbundet med kvalitativ forskning (Denzin & Lincoln, 2011).

I tillegg til dette bruker mye kvalitativ forskning den abduktive tilnærmingen til teoriutvikling, hvor induktive slutninger blir utviklet og deduktive slutninger blir testet iterativt gjennom forskningen (Saunders et al., 2016). Ettersom vi i hovedsak er ute etter å studere studiedeltagernes subjektive meninger, har vi gjennomført en mono-metodisk kvalitativ studie hvor vi kun har gjennomført intervju som datainnsamlingsteknikk. Vi vil utdype datainnsamlingen i *delkapittel 3.3 Datainnsamling*.

3.2.2 Formålet med forskningsdesignet

Vi har gjennomført en eksplorativ studie som er godt egnet til å stille åpne spørsmål og legger opp til at teorien relatert til et lite utforsket fenomen, slik som usikkerhet i en digital transformasjon, kan formes av datainnsamlingen (Saunders et al., 2016). En eksplorativ studie tar ofte utgangspunkt i den induktive tilnærmingen til teoriutvikling (Saunders et al., 2016). Siden vår studie bygger på den abduktive tilnærmingen til teori, hvor den induktive metoden ble brukt for å supplere teorigrunnet, var et eksplorativt formål svært passende for vår studie. En eksplorativ studie har dermed gjort oss fleksible og tilpasningsdyktige mot ny innsikt som oppstår under datainnsamlingen.

3.2.3 Forskningsstrategi og tidshorisont

En forskningsstrategi er den praktiske fremgangsmåten vi velger for å svare på forskningsspørsmålet vårt (Saunders et al., 2016). Vi baserte datainnsamlingen i vår studie på en enkelt casestudie, og vil i denne delen diskutere hvordan dette valget påvirket vår analyse.

En casestudie er en dybdeundersøkelse av et tema eller et fenomen i sine virkelige omgivelser (Yin, 2014). Grunnen til at vi valgte en casestudie er fordi en slik studie har kapasitet til å utvikle innsikt fra intensiv dybdeforskning i sine reelle omgivelser som kan lede til rike, empiriske beskrivelser og utvikling av teori (Dubois & Gadde, 2002; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Ridder, Hoon & McCandless Baluch, 2014; Yin 2014). Vi valgte å undersøke ett enkelt case. Grunnen til dette var at vi fikk en bedre mulighet til å studere fenomenet i casebedriften i dybden. En studie av flere organisasjoner ville ikke kunne gitt oss det samme nivået av fordypelse, gitt den tidsbegrensede naturen til en masteroppgave.

En casestudie er mye brukt av forskere som følger den fortolkende filosofien (Saunders et al., 2016). I vår studie har vi funnet empiriske data, analysert dataen, identifisert tema og mønstre i disse dataene og lokalisert disse i den eksisterende litteraturen som vi fant deduktivt, for å raffinere og utvide teorien (Ridder et al., 2014)

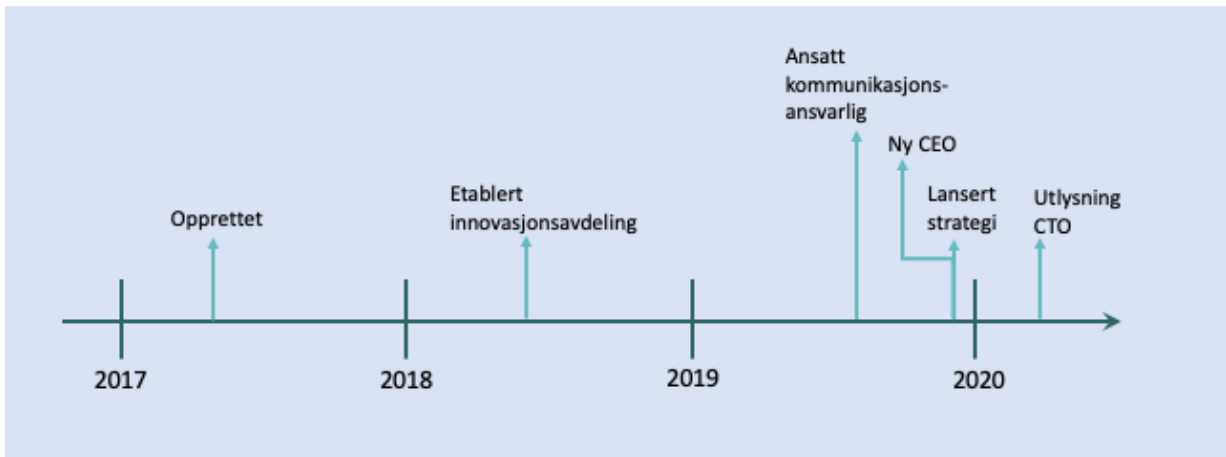
Studiens tidshorison er utformet til å være et øyeblikksbilde av casebedriftens syn på sin håndtering av usikkerhet knyttet til den digitale transformasjonen på intervjutidspunktet. Datainnsamlingen foregikk over en kort tidsperiode, og representerer derfor casebedriftens oppfattelse av fenomenet over en kort tidshorison. Vi har likevel også studert fenomener som strekker seg flere år tilbake i tid, men dette er basert på informasjonen som ble samlet på intervjutidspunktet.

3.2.4 Casebeskrivelse

Bedriften vi valgte som case for å belyse forskningsspørsmålet i denne studien er shippingselskapet G2 Ocean. Selskapet ble i mai 2017 opprettet som et joint venture mellom to av verdens ledende rederier innen open hatch segmentet, Grieg Star Group AS og Gearbulk Holding AG (G2 Ocean, 2020). G2 Ocean er verdens største shippingselskap innen open hatch segmentet, og opererer med sin kjerneflåte på 103 skip 32 ulike handelsruter fordelt på seks kontinenter (G2 Ocean, 2020). Selskapet er globalt, og har 362 ansatte ved 13 kontorer fordelt over hele verden (G2 Ocean, 2020). Hovedkontoret til G2 Ocean ligger i Bergen, og selskapet har regionale knutepunkt i Rio de Janeiro og Singapore (G2 Ocean, 2020).

Grunnen til at vi har valgt å studere dette caset er fordi selskapet gjennomgår en digital transformasjon, samt at de har innovasjon, automasjon og digitalisering som satsningsområder i sin strategi (Kontaktperson i casebedriften, personlig kommunikasjon, 1. juni 2020). G2 Ocean oppgir at smarte løsninger og teknologisk fremgang er en forutsetning for selskapets suksess, og er en vesentlig del av måten selskapet jobber på (G2 Ocean, 2020). De har videre også utarbeidet visjonen: "Pioneering sustainable shipping solutions" (G2 Ocean, 2020). Selskapet har i tillegg opprettet en egen innovasjonsavdeling, og har nylig utlyst en stilling for en Chief Transformation Officer (CTO), noe som indikerer at selskapet legger ressurser i digital innovasjon og utvikling.

Studien ble gjennomført våren 2020, med intervjuer i casebedriften i starten av april 2020. I Figur 4 oppsummerer vi de viktigste hendelsene i casebedriften som kan ha en innvirkning på studien.



Figur 4. Tidslinje av relevante hendelser for oppgaven i G2 Ocean

Vi vil utdype den digitale endringsreisen til casebedriften i *kapittel 4 Funn og analyse*.

3.2.5 Utvalg

Casebedriften har som nevnt 362 ansatte fordelt over hele verden (G2 Ocean, 2020). Av praktiske årsaker var det ikke mulig å undersøke hele populasjonen, og det var derfor nødvendig å hente ut et utvalg som kunne belyse problemstillingen i casestudien. Gjennom vår kontaktperson i casebedriften ble intervjuobjektene valgt ut fra en “purposive sampling” metode, hvor vi ba om å få intervju personer med mest kjennskap til, eller som har blitt mest påvirket av usikkerhet i den digitale transformasjonen. Denne metoden er ofte brukt i casestudier med et lite utvalg (Neumann, 2014). “Purposive sampling” kan ikke anses å være statistisk representativt for målgruppen (Saunders et al., 2016), og som Patton (2002) understreker, vil det ved denne metoden være et valg mellom å fremheve informasjonsrike utvalg på bekostning av å være statistisk representativ.

Vi baserte oss dermed på kontaktpersonens vurdering av deltagerne i studien. Vi la likevel til grunn som et utvalgsriterium at vi ønsket å intervju både personer i ledelsen som var ansvarlige for endringen og personer i andre stillinger som har blitt påvirket av endringen. Utvalget ble relativt heterogent, hvor det var en stor variasjon blant deltageres erfaringer og stillingstitler. Vi oppnådde derfor at deltagerne i studien hadde karakteristikk som ga en høy grad av variasjon. Styrken med det heterogene utvalget er at det gjorde oss i stand til å beskrive og forklare nøkkeltema som ble observert (Saunders et al., 2016). Selv om et lite utvalg vil inneholde tilfeller som er helt ulike, argumenterer Patton (2002) for at dette er en styrke. Det er fordi mønstre som kommer frem i datainnsamlingen vil være unike og av spesiell interesse.

Vårt utvalg består av 8 informanter. Saunders et al. (2016) beskriver at det viktigste i en kvalitativ studie er å samle inn data til studien når et metningspunkt, hvor mer informasjon bidrar mindre enn det som kan forsvares av ressursbruk. Derfor er det vanskelig å anslå en grense for hva som regnes som et tilstrekkelig antall av intervjuer. Saunders et al. (2016) fremmer likevel at 5-25 informanter bør være minimum størrelse på utvalget ved semistrukturerte dybdeintervjuer. Etersom vi opplevde at vi nærmet oss et datametningspunkt i datainnsamlingen og at 8 informanter ligger innenfor normen av utvalgsstørrelse, anser vi størrelsen på utvalget som tilfredsstillende.

3.3 Datainnsamling

Forskningsdata kan samles inn og sorteres i to kategorier, herunder *primærdata*, som er data som samles inn spesifikt for forskningsprosjektet, og *sekundærdata*, som er data som er innhentet for andre formål (Saunders et al., 2016). Vår datainnsamling baserte seg på individuelle dybdeintervjuer, en metode som blir mye brukt ved innhenting av primærdata i kvalitative casestudier (Saunders et al., 2016). De individuelle dybdeintervjuene var semistrukturerte for å sikre innhenting av mer detaljert og grundig informasjon rundt hvert enkelt emne, slik at vi på best mulig måte kunne besvare forskningsspørsmålet (Adams & Cox, 2008). Intervjuobjektene, benevnelsen på intervjuobjektene i *kapittel 4 Funn og analyse*, og varigheten på intervjuene er illustrert i Tabell 1.

Intervjuobjekt	Benevnelse	Varighet
1	I1	53 minutter
2	I2	120 minutter
3	I3	67 minutter
4	I4	49 minutter
5	I5	56 minutter
6	I6	65 minutter
7	I7	61 minutter
8	I8	61minutter

Tabell 1: Tabell over intervjuobjekter, benevnelse og varighet på intervju

Tilgangen til utvalget av informanter er beskrevet nærmere i *delkapittel 3.3.5 Utvalg*.

3.3.1 Semistrukturerte dybdeintervjuer

På en skala av ustrukturerte og strukturerte intervjuer, finner vi i den ene enden intervjuer preget av en svært formell og strukturert form som eksempelvis spørreskjema, mens vi i den andre enden finner intervjuer som gjennomføres som uformelle og ustrukturerte samtaler, ofte kalt dybdeintervjuer (Saunders et al., 2016). En plass mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer finner vi semistrukturerte intervju (Saunders et al., 2016). Denne intervjutypen kjennetegnes ved at intervjuene bygger på en rekke tema og nøkkelspørsmål, men at rekkefølgen for spørsmål kan omrokes for å sikre flyt i samtalen mellom intervjuer og respondent. De semistrukturerte intervjuene åpner også for at enkelte spørsmål kan avvikes fra eller at nye spørsmål legges til for å sikre en optimal informasjonsinnhenting (Adams & Cox, 2008; Saunders et al., 2016).

På bakgrunn av vårt forskningsdesign har vi benyttet oss av semistrukturerte dybdeintervjuer for innsamling av primærdata. Da forskningsprosjektet er designet som en eksplorerende studie, vil denne formen for datainnsamling ifølge Saunders et al. (2016) være en passende metode. Grunnen til dette er at semistrukturerte dybdeintervjuer i en eksplorerende studie bidrar til å kartlegge hva som skjer i konteksten som undersøkes, samtidig som det sikrer både bakgrunnsinformasjon og kontekstuell materiale til studien (Saunders et al., 2016). Denne formen for intervju har til hensikt å utforske menneskers erfaringer, meninger og holdninger til temaet for forskningsspørsmålet, da vi får muligheten til å stille åpne spørsmål og å holde en forholdsvis fri samtale (Tjora, 2012). Videre byr semistrukturerte dybdeintervjuer på muligheten til å søke etter svar hos intervjuobjekter ved behov for ytterligere forklaringer eller ved behov for at intervjuobjektet bygger videre på sine svar (Saunders et al., 2016). Dette var noe som bidro til å skape fleksibilitet i intervjuene, og som dermed ga oss muligheten til å bedre tilpasse oss hvert enkelt intervjuobjekt.

Tjora (2012) fremhever at det er viktig å sette en romslig tidsramme for intervjuene og at mange undervurderer hvor lang tid det vil ta å gjennomføre intervjuene. Derfor forberedte vi studiedeltagerne på at intervjuet kunne vare 45-60 minutter. Vi var også åpne for informasjon utenfor de spørsmålene vi i hadde utformet forkant av intervjurunden, for å sikre at intervjuobjektene kunne bidra med ytterligere informasjon som kunne ha verdi for å besvare forskningsspørsmålet i studien. Det var derfor viktig å opprette en tillitsrelasjon mellom oss og intervjuobjektene da dette kunne bidra til å skape en informasjonsutveksling preget av åpenhet. På denne måten ville vi i tråd med Saunders et al. (2016) få muligheten til å samle inn et rikt og detaljert datagrunnlag.

3.3.2 Forberedelse til intervju

I en intervjusituasjon er det avgjørende for kvaliteten på datainnsamlingen at vi som intervjuere er godt forberedt (Saunders et al., 2016). Her trekker Saunders et al. (2016) frem at en i forkant av intervjuene skal forberede eget kunnskapsnivå rundt fagfeltet som forskningsspørsmålet omfatter, at en bør definere tema og formidle dette til informantene i forkant av intervjuet, samt at valg av sted burde være passende for begge parter.

For å forberede oss til intervjuene studerte vi store mengder eksisterende litteratur og teori for å sikre oss både bredde- og dybdekunnskap om organisatoriske endringsprosesser, digitale transformasjoner og endringsledelse, samt usikkerhet og hvordan dette kan håndteres i slike organisatoriske endringsprosesser. Vi gjorde oss også kjent med casebedriften og deres digitaliseringsreise gjennom innhenting av informasjon som er tilgjengelig for offentligheten på nettet, samt informasjon tildelt av kontaktpersonen i bedriften. Dette kalles ifølge Saunders et al. (2016) dokumenterte sekundærdata, og kan være et nyttig bidrag til en eksplorerende casestudie slik som den vi vil gjennomføre i vårt forskningsprosjekt. Hensikten med dette var å innhente en tilstrekkelig mengde sekundærdata for å sikre en forståelse for konteksten til primærdataene som senere ble samlet inn i de semistrukturerte dybdeintervjuene.

Kunnskapen vi tilegnet oss gjennom litteraturstudier og sekundærdata ble brukt til å utarbeide overordnede tema som intervjuene ble bygget på. Ifølge Saunders et al. (2016) er det en fordel å distribuere en oversikt over de overordnede temaene for intervjuet til intervjuobjektene i forkant av intervjuet. Dette bidro til å sikre validitet og reliabilitet gjennom å informere intervjuobjektene om hva vi søkte å finne svar på i intervjuene. Videre ga det også intervjuobjektene mulighet til å forberede seg til intervjuene, og at usikkerhet rundt intervjuprosessen på denne måten kunne minimeres. Formålet var med dette å skape en atmosfære som ble opplevd som trygg allerede før gjennomføringen av intervjuene, noe som igjen kunne bidra til at intervjuobjektene terskel for å bidra med verdifull informasjon ble redusert (Saunders et al., 2016).

Saunders et al. (2016) peker også på at valg av sted for intervjugjennomføringen er av betydning, da dette kan påvirke dataene vi samler inn. Vanligvis gjennomføres semistrukturerte dybdeintervju ansikt til ansikt (Saunders et al., 2016). Intervjuene var innledningsvis tiltenkt å gjennomføres ansikt til ansikt for å sikre åpenhet og tillit. På grunn av at samfunnet både nasjonalt og globalt ble utsatt for COVID-19 pandemien i perioden som forskningsprosjektet ble gjennomført, var det ikke praktisk gjennomførbart å holde seg til den

opprinnelige planen om å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Vi gjennomførte derfor videointervjuer gjennom tjenestene Microsoft Teams og Skype. Dette ble ansett som det beste alternativet til ansikt til ansikt intervjuer, da det ga oss muligheten til å møte intervjuobjektene både visuelt og verbalt. Vi forsikret oss i forkant av videointervjuene om at gjennomføringen av disse skulle gjøres på en stille plass, der risikoen for forstyrrelser ikke var til stede for å sikre en uforstyrret flyt i samtalen.

3.3.3 Intervjuguide

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide. Basert på erfaringer ervervet i det første intervjuet, fant vi det nødvendig å modifisere guiden til de resterende intervjuene. Videre ble enkelte av intervjuene gjennomført på engelsk, og i den forbindelse utarbeidet vi også en engelsk versjon av guiden tilsvarende den norske. Intervjuguiden bygget på listen med tema som ble tilsendt informantene i forkant av intervjuene, og er vedlagt som vedlegg A. Spørsmålene i intervjuguiden var i all hovedsak utformet enkelt, og så langt det lot seg gjøre uten teoretiske konsepter. I tilfeller der teoretisk språk ble ansett som nødvendig, sørget vi for å presisere den teoretiske betydningen til informantene.

Intervjuguiden hadde en tredelt struktur, i tråd med Tjoras (2012) forslag til utforming. Innledningsvis startet vi med å introdusere oss selv og forskningsprosjektet, før vi så presiserte informantenes rettigheter i forbindelse med forskningsprosjektet og gjennomførelsen av intervjuet. Deretter fikk informantene mulighet til å presentere seg selv ytterligere. Den første delen av intervjuguiden omfattet innledende oppvarmingsspørsmål for å kartlegge blant annet informantens rolle i casebedriften og hvor lenge han eller hun hadde vært ansatt. Her var det viktig med fullt fokus på informanten for å opparbeide tillit og å sikre åpenhet til den kommende delen av intervjuet.

Etter oppvarmingsspørsmålene beveget vi oss videre til hoveddelen av intervjuet, som omfattet en rekke refleksjonsspørsmål. Denne delen av intervjuguiden bygget på spørsmål basert på temaene informantene hadde fått tilsendt i forkant av intervjuet. Disse spørsmålene var preget av åpenhet og rom for ytterligere diskusjon for å sikre god flyt og kontinuitet i intervjuene, samt for å optimalisere muligheten for innhenting av verdifulle data. Siste del av intervjuguiden inneholdt avrundingsspørsmål, og hadde som hensikt å avdekke hvorvidt informanten hadde noe ytterligere informasjon de ønsket å dele, eller om det forelå noen ubesvarte spørsmål fra vår side.

3.4 Analyse av data

I denne delen av oppgaven vil vi presentere hvordan vi har behandlet, kodet og analysert dataene vi innhentet gjennom de semistrukturerte dybdeintervjuene.

3.4.1 Databehandling

Kvalitative data, som defineres som ikke-standardiserte data som gjerne består av mye tekst, er utfordrende å analysere (Saunders et al., 2016). Hovedårsaken til dette er at de i forhold til kvantitative data er preget av mer variasjon og kompleksitet (Saunders et al., 2016). I kvalitative analyser baseres datainnsamlingen på enkeltindividers meninger og oppfatninger, og de må derfor tolkes og utforskes med stor forsiktighet (Saunders et al., 2016).

For å gjøre det mulig å analysere de kvalitative dataene så presist som mulig fra intervjurunden, tok vi lydopptak av alle videosamtalene. I etterkant av intervjuene ble alle lydopptakene transkribert i sin helhet. Dette bidro til at vi kunne gi intervjuobjektene vår fulle og hele oppmerksomhet under intervjuet, samtidig som vi ikke gikk glipp av verdifull informasjon som ble delt. Transkriberingsnotatene utgjorde totalt 139 A4 sider med tekst med skrifttype Times New Roman, skriftstørrelse 12 og linjeavstand på 1,5. Alle lydopptakene ble manuelt transkribert for hånd av oss, uten bruk av ekstern programvare eller utenforstående.

I *kapittel 4 Funn og analyse* presenteres sitater fra intervjuene for å underbygge funnene gjort i studiene. Saunders et al. (2016) understreker at det er viktig å inkludere non-verbal kommunikasjon som latter, nøling, toneleie og lignende fra lydopptakene for å sikre at virkeligheten blir representert så godt som mulig. Vi inkluderte og transkriberte derfor denne informasjonen i []-klammer. I tilfeller hvor det var nødvendig med konkretisering av hva sitatet tok for seg, eller hvor det var nødvendig med anonymisering av henvendelser til enkeltpersoner, transkriberte vi også dette i []-klammer, som eksempelvis [vedkommende], [ledelsen] eller [kundene]. Kortere pauser ble transkribert med to punktum [..] etter siste ord sagt, og lengre pauser med tre punktum [...]. I tilfeller der vi fjernet deler av sitatet ble dette markert med (...).

Intervjuobjektene ble anonymisert for å ivareta hver respondents personvern. Intervjuobjektene ble tildelt et tilfeldig nummer mellom 1 og 8 uavhengig av i hvilken rekkefølge intervjuene ble gjennomført for å sikre anonymitet. Sitater fra hvert enkelt intervjuobjekt ble merket med deres benevnelse, eksempelvis *I1*, *I2*, *I3* og så videre for å sikre dette. Ettersom utvalget er relativt heterogent med tanke på stillingstitler valgte vi å

anonymisere stillingstitler og lederfunksjoner. I tillegg ble også språket i de transkriberte notatene normalisert, det vil si at norske dialekter og engelsk ble oversatt og skrevet på norsk bokmål. De etiske aspektene rundt personvern og anonymisering presiseres ytterligere i *delkapittel 3.7 Etikk*.

3.4.2 Metode for dataanalyse

Etter å ha gjennomført en dag med intervjuer diskuterte vi innholdet i intervjuene og oppsummerte de viktigste funnene. For å sikre at viktig informasjon ikke gikk tapt, og for å gjøre analysen lettere, noterte vi de viktigste funnene fra intervjuene i en forskningsdagbok. I tråd med Saunders et al. (2016) hjalp dette oss med å identifisere viktige tema som vi ønsket å fordype oss i ved de påfølgende intervjuene. Vi transkriberte ikke lydopptakene fortløpende, men vi la heller vekt på å diskutere dem nøye og notere ned de viktigste funnene fra hvert enkelt intervju. Lydopptakene ble transkribert senest én uke etter intervjutidspunktet.

Etter at alle intervjuene var gjennomført satt vi igjen med transkripsjonsnotater som bestod av ustrukturert data. Det var derfor nødvendig å benytte en analyseteknikk for å analysere dataene. Det finnes ulike teknikker for å analysere data, som alle må vurderes ut ifra valgene som er gjort i forbindelse med forskningsdesignet (Saunders et al., 2016). For å analysere data valgte vi å benytte oss av *tematisk analyse*. Denne tilnærmingen blir sett på som en grunnleggende metode for kvalitative analyser, hvor hensikten er å søke etter tema eller mønstre som går igjen i de innsamlede dataene (Saunders et al., 2016). Analysemetoden sikret oss både fleksibilitet og struktur i analyse av dataene.

Den tematiske analysemetoden bygger på fire steg (Saunders et al., 2016). Det første steget innebærer å *bli kjent med dataene*, noe vi sikret gjennom transkribering av hvert enkelt intervju (Saunders et al., 2016). Vi la også vekt på at vi skulle lese gjennom alle transkriberingsnotatene før vi startet med kodingen for å være sikker på vi hadde en god kjennskap til dataene. Ettersom vi delte transkriberingen av intervjuene mellom oss, la vi spesielt stor vekt på at vi skulle få en god kjennskap til transkriberingsnotatene som vi selv ikke hadde skrevet. Etter at vi hadde fått en tilstrekkelig kjennskap til dataene, begynte prosessen med å *kode dataene* med hensikt om å kategorisere dem etter tema og innhold (Saunders et al., 2016). Kodingen ble gjennomført i Microsoft Word, hvor vi kodet linje for linje i margin av dokumentet, og brukte kommenteringsfunksjonen til å kode de overordnede temaene. Vi startet med å beskrive temaene i hvert transkriberingsnotatene linje for linje. Dette gjorde vi for å sikre at vi skulle oppdage viktig informasjon induktivt. Etter å ha kodet to av

intervjuene linje for linje gikk vi over til en ren tematisk analyse, da vi oppdaget at de fleste av funnene våre var knyttet til det teoretiske grunnlaget. I tillegg fant vi at linje for linje kodingen var svært tidkrevende uten å ha den ønskede effekten, siden vår studie ikke er strengt induktiv.

Vi identifiserte deretter de overordnede temaene og ga dem koder på tre bokstaver som symboliserte eller oppsummerte meningen til utsagnet, som anbefalt av Saunders et al. (2016). For eksempel ble data knyttet til usikkerhet kodet som USI. Sitater som var knyttet til et undertema av usikkerhet, slik som strategisk usikkerhet, ble kodet som USI-STR. Deretter eksporterte vi alle kommentarene fra transkriberingsnotatet i Microsoft Word til Microsoft Excel slik at dataen ble søkbar. Slik kunne vi *søke etter gjennomgående mønstre og forholdet mellom disse* (Saunders et al., 2016). I analysen fikk vi dermed opp kodene som tilhørte de overordnede temaene fra alle intervjuene samlet i ett dokument. Etter å ha kommet oss gjennom de tre første stegene av den tematiske analysen, beveget vi oss videre til det fjerde steget som omhandler å vurdere om dataene eller temaene var av verdi eller ikke. Slik kunne vi følgelig gjøre *finjusteringer på både tema og forskningsspørsmål* (Saunders et al., 2016).

3.5 Dataevaluering

I dette kapittelet vil vi diskutere kvaliteten av datagrunnlaget med bakgrunn i begrepene validitet og reliabilitet. Dette er to faktorer som enhver kvalitativ forsker bør ta hensyn til i designet, analysen og vurderingen av kvaliteten til en studie (Patton, 2002).

3.5.1 Validitet

Validitet referer til hvor passende de anvendte metodene i studien er, presisjonen til analysen av resultatet (kredibilitet), samt i hvilken grad funnene kan generaliseres (overførbarhet) (Saunders et al., 2016).

Kredibilitet

Kredibilitet referer til i hvilken grad forskeren evner å korrekt representere intervjuobjektets sosialt konstruerte virkeligheter og hvorvidt studien er i stand til å trekke gode konklusjoner basert på intervjuobjektets reelle meninger (Saunders et al., 2016). I denne studien brukte vi en rekke teknikker for å sikre kredibilitet i datamaterialet. Den første teknikken vi brukte var å bygge vår intervjuguide opp rundt utforskende og åpne spørsmål. Saunders et al. (2016)

fremhever at semistrukturerte intervjuer på denne måten kan oppnå en høy grad av kredibilitet ved å benytte utforskende og oppklarende spørsmål og ved å undersøke intervjuobjektens svar fra flere vinkler (Saunders et al., 2016). Den andre teknikken vi benyttet oss av var å sende et utkast av oppgaven til casebedriften, slik at den kunne undersøke og kommentere et utkast av oppgaven før den ble endelig ferdigstilt. Casebedriften kunne dermed bekrefte kredibiliteten til informasjonen og narrativet, og samtidig kvalitetssikre hvorvidt vi klarte å korrekt representere deres virkelighetsoppfatninger (Creswell & Miller, 2000). Lincoln og Guba (1985) anser denne teknikken som den mest sentrale teknikken for å etablere kredibilitet i en studie, og vil bidra til å få frem deltakernes reelle meninger.

Den tredje teknikken for å sikre en høy kredibilitet var bruk av fagfelleevaluering, hvor det faktum at oppgaven ble lest og kommentert av vår veileder som er fortrolig med forskningstemaet, bidro til å styrke kredibiliteten til oppgaven (Creswell & Miller, 2000). Innad i forskningsteamet, som bestod av undertegnede og vår veileder, utfordret vi hverandres synspunkter og byttet på rollen som “djevelens advokat” ved å stille kritiske spørsmål om våre antagelser. Dette styrket kredibiliteten til oppgaven (Lincoln og Guba, 1985).

Overførbarhet

Overførbarhet referer til i hvilken grad våre funn kan overføres til andre situasjoner eller populasjoner (Saunders et al., 2016). I en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer og et begrenset utvalg kan overførbarheten til funnene ifølge Saunders et al. (2016) være svak. Det faktum at studien bygger på et ikke-tilfeldig og ikke-statistisk representativt utvalg vil svekke overførbarheten til studien (Saunders et al., 2016).

Andre aspekter av studien som derimot kan styrke dens overførbarhet er overførbarheten til forskningsdesignet (Saunders et al., 2016). Bryman (2012) argumenterer for at kvalitativ forskning burde fokusere på skildringer og et rikt innhold. På den måten kan andre vurdere om funnene kan brukes til deres forskning. *I kapittel 3 Metode* presenterer vi derfor en fyldig, robust og velbegrunnet metodedel. Dette vil styrke overførbarheten til studiet (Saunders et al., 2016). I tillegg knytter vi våre funn opp til eksisterende teori for slik å teste anvendbarheten til observasjonene. Dette vil tillate at teoretiske forslag fra vår studie kan bli testet i andre sammenhenger (Saunders et al., 2016).

Det er ifølge Saunders et al. (2016) likevel viktig å anerkjenne at en kvalitativ studie med semistrukturerte dybdeintervjuer ikke kan brukes til å lage statistiske generaliseringer om en

hel populasjon, slik som håndteringen av usikkerhet i en digital transformasjon i alle bedrifter og bransjer, ettersom våre data er innsamlet fra et relativt lite og ikke-tilfeldig utvalg.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet referer til i hvilken grad studiens teknikk for datainnsamling vil gi konsistente funn, om lignende observasjoner eller konklusjoner ville blitt gjort av andre forskere, eller om vi har sikret at det er transparent hvordan vi har dratt slutninger fra rådataen (Saunders et al., 2016).

Det er viktig å trekke frem at jo mer strukturert teknikken for innsamling i en studie er, jo sterkere vil reliabiliteten bli (Saunders et al., 2016). I en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer vil dermed reliabiliteten naturligvis være svekket. I vår studie varierte strukturen på intervjuene fra gang til gang, da vi ønsket å utvikle intervjuguiden iterativt gjennom intervjuprosessen. I tillegg stilte vi oppfølgingsspørsmål og avklarings spørsmål underveis i intervjuet, noe som videre svekker strukturen og reliabiliteten i studien. Disse faktorene gjør det vanskelig å reprodusere studiens funn.

Det er naturlig at en av styrkene av å bruke semistrukturerte intervjuer kommer av fleksibiliteten vi har til å utforske kompleksiteten til forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Det er dermed ikke realistisk eller gjennomførbart å forsøke å sikre at kvalitativ, ikke-standardisert forskning kan bli reprodusert av andre forskere uten å undergrave styrken til denne typen studier (Saunders et al., 2016). Våre spesifikke funn fra intervjuene er derfor ikke ment til å bli gjentatt, da de gjenspeiler virkeligheten på tidspunktet for datainnsamlingen, i en situasjon som fort kan forandres (Saunders et al., 2016). Våre funn er følgelig kun anvendelige i et bestemt miljø eller for en begrenset gruppe med individer.

Et solid forskningsdesign, presentasjon av datainnsamlingen, og en fremheving av studiens begrensninger, slik som i *delkapittel 6.3 Begrensninger*, vil derfor være avgjørende for å vise at våre funn er pålitelige (Marchionini & Teague, 1987; Saunders et al., 2016). I tillegg anvendte vi teknikken «show and tell» (Golden-Biddle & Locke, 2007) for å presentere dataene i *kapittel 4 Funn og analyse*. Dette er en teknikk der sitater fra intervjuene, i kombinasjon med våre analyser, presenteres for å belyse problemstillingen. På denne måten får vi belyst hvordan vi trekker slutninger fra rådataen og redusere eventuelle subjektive tolkninger.

For å unngå deltaker- og forskerbias forsikret vi intervjuobjektene om at all informasjonen de oppga ville bli anonymisert. Dette understreket vi i informasjonsskrivet som fulgte med samtykkeerklæringen til studien, og gjentok det samme ved starten av hvert intervju. I tillegg var vi opptatt av å fremstå nøytrale og unngå non-verbal kommunikasjon som kunne forstyrre informantene. Vi brukte også mye tid på utformingen av intervjuguidene for å sikre at spørsmålene var vinklet på en riktig måte og at de var forståelige for intervjuobjektene. I tillegg var vi opptatt av å unngå ledende spørsmål, da dette ifølge Saunders et al. (2016) kan føre til bias i dataene.

3.6 Etikk

Forskningsetikk omhandler hvilke standarder studien følger når det kommer til rettighetene til intervjuobjekter og de som ellers påvirkes av det (Saunders et al., 2016). Det ble i forbindelse med studien etablert etiske retningslinjer i informasjonsskrivet som ble sendt ut til studiedeltagerne. Saunders et al. (2016) fremhever dette som et virkemiddel for å hindre at noen utsettes for skade, forlegenhet og generelt sett for å hindre noen form for negativ opplevelse tilknyttet studien. Videre sikret det integritet og objektivitet hos oss som forskere (Saunders et al., 2016).

Hovedkilden til primærdata er casebedriftens ansatte, og det var derfor viktig å følge de etablerte etiske retningslinjene som vi opplyste om i informasjonsskrivet ved gjennomføringen av studiet. Før gjennomføringen av intervjuene fikk hver enkelt informant tilsendt et informasjonsskriv. Informasjonsskrivet inneholdt en beskrivelse av studiens formål, hva det innebar for informanten å delta, informasjon om frivillighet, håndtering av personvern, og informantens rettigheter i forbindelse med deltakelsen. I tillegg til dette inneholdt informasjonsskrivet også en samtykkeerklæring som måtte signeres for å kunne delta som informant i forskningsprosjektet. Informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen er vedlagt som vedlegg B.

I forkant av datainnsamlingen meldte vi studien inn til godkjenning hos Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) for å sikre at vi fulgte de norske retningslinjene for datainnsamling og etikk. Søknaden hos NSD ble godkjent 18.03.2020, og er presentert som vedlegg C. Intervjuobjektene ble anonymisert for å sikre at data ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner. Anonymisering og konfidensialitet ble sikret gjennom oppbevaring av rådata på våre passordbeskyttede PCer under et ytterligere passordbeskyttet filområde på skytjenesten

Microsoft Teams. Navn og kontaktopplysninger ble erstattet med en kode som ble lagret på en egen navneliste adskilt fra øvrige data, slik at ingen personopplysninger kunne bli sporet tilbake til deltagerne. Ingen personopplysninger ble delt med personer som ikke var en del av forskningsprosjektet.

Vi har også sikret at ingen av sitatene som blir presentert i *kapittel 4 Funn og analyse* skal være utleverende for studiens deltagere eller andre eventuelle tredjeparter som ikke har samtykket til å delta i studien. Alle personopplysningene, lydopptak og transkriberingsnotater ble slettet ved prosjektets slutt 20.06.2020. Avslutningsvis har det vært svært viktig for oss, som representanter for NHH, å være bevisst på å opptre både imøtekommende og profesjonelt med respekt overfor samtlige involverte parter i studien.

4. Funn og analyse

Formålet med dette kapittelet er å presentere resultatene fra den tematiske analysen av datamaterialet. Som påpekt i *kapittel 3.4.1 Databehandling*, vil vi underbygge funnene med bruk av sitater. Ved å legge vekt på å presentere sitatene fra analysen får vi vist hvor informasjonsrik denne typen data er, og formidlet komplekse konsepter på en så enkel og overbevisende måte som mulig (Saunders et al., 2016).

Vi vil først presentere et bakteppe for analysen. Deretter vil vi presentere våre funn knyttet til de tre faktorene for usikkerhet, nemlig *strategisk*-, *strukturell*-, og *jobbrelatert* usikkerhet. Vi vender oppmerksomheten så mot vår analyse av funnene knyttet til håndteringen av usikkerhet i en digital transformasjon. Til slutt følger det en oppsummering av kapittelet, hvor vi oppsummerer studiens viktigste funn.

4.1 Casebedriftens digitale endringsreise

Vi vil i denne delen danne et bakteppe for den videre analysen av studiens funn. På denne måten vil vi innledningsvis vise hvilken kontekst studien er utført i.

Bransjen casebedriften opererer i blir av mange oppfattet som konservativ og gammeldags. *I5* forklarte at når det kommer til digitalisering er det slik at: «*Det [andre] gjorde for 5-10 år siden er nå det de prøver å gjøre i shippingbransjen.*». Bedriften har brukt mye tid på å identifisere hvilke områder som skal digitaliseres. *I7* understreker at selskapet er i startgropen av en prosess med å kartlegge hvilke muligheter bedriften har for digitalisering og automatisering, og fortalte at:

«Vi har jo egentlig brukt fjoråret på å mappe opp alle de aktivitetene vi potensielt kan automatisere. For vi står jo egentlig i startgropen tenker jeg, i forhold til det å automatisere mye manuelle prosesser.» -I7

De manuelle prosessene som *I7* nevner er mange og ganske tungvinte. *I7* beskriver hvordan de digitale verktøyene mange steder er tilgjengelige for de ansatte, men at de ikke blir brukt på den måten de burde:

«Vi jobber ganske tungvint på en del områder, fordi vi ikke (...) bruker de systemene vi har så godt som vi burde gjøre. (...) Bare det å lage en kontrakt for eksempel, når

du gir et tilbud til kunder, så har du egentlig alle dataene i systemet, men likevel sitter folk og lager kontrakten på et Word-dokument på en PC sant.» - I7

Bedriften er på det stadiet der de også jobber med å digitalisere og forbedre prosessene sine for å holde på konkurransefortrinnene sine, noe I8 fortalte om:

«Vi måtte strømlinjeforme [effektivisere] alle prosessene våre mens vi samtidig følger med på hvordan resten av industrien gjør forretninger, så det er et spørsmål om å virkelig forsøke å være ett skritt foran.» -I8

For å sikre at bedriften er ett skritt foran resten av bransjen opprettet casebedriften i 2018 en innovasjonsavdeling, med den hensikt å kartlegge ulike muligheter for innovative løsninger og prosjekter. Innovasjonsavdelingen har hatt en stor betydning for den digitale transformasjonen, noe I2 belyser:

«I G2 Ocean har vi jo opprettet innovasjonsavdelingen, som jeg tror var også et viktig steg i forhold til den digitale transformasjonen, fordi mye innovasjon handler om å digitalisere.» -I2

Bedriften bruker altså betydelige ressurser på å drive med innovasjon for å effektivisere prosessene sine. De har iverksatt en rekke digitale endringsinitiativer og innovative løsninger for å være godt rustet i et marked preget av både økt konkurranse og nye teknologiske løsninger. Endringene som har blitt iverksatt og implementert har som formål at de skal bidra til effektivisering og kostnadsbesparelser internt. Analysen har avdekket at en av de største bremsene i dette arbeidet er at bedriften har gamle IT-systemer som trenger en oppgradering før nye funksjonaliteter kan legges inn.

Disse systemene ble videreført fra de to eierselskapene ved opprettelsen av det nye selskapet. Systemene viste seg raskt å være både utdaterte og svært ulike. Da de to ulike systemporteføljene fra eierselskapene ble slått sammen, satt casebedriften igjen med en miks av de to systemene. I2 fortalte at den nye systemporteføljen opplevdes som *«Et tilbakesteg i forhold til hva begge selskapene hadde hatt»*, noe som underbygges av flere. I6 fortalte blant annet at selskapet *«Drukner i det som vi kaller legacy-systemer, (...) løsninger som har vært bygget og brukt over gjerne ti år eller mer.»*. Dette fremheves altså som en stor utfordring for selskapet. I7 beskrev at: *«Selve IT-systemporteføljen vi har på IT-siden ikke er helt optimal i forhold til å få fart på en del av de tingene vi ønsker å oppnå da.(...). Vi har en del basisbehov som må på plass.»*.

Videre opplever mange av de ansatte at tempoet i digitaliseringsarbeidet nå er på vei opp. I3 beskriver: «Vi gjør noen ting veldig konservativt, og på samme måte i mange, mange år, men vi har fått helt andre nye verktøy, (...). Og der går det veldig raskt, hele tiden, utviklingen.»

Den raske utviklingen i en konservativ bransje har medført at det er usikkerhet knyttet til mange deler av den digitale transformasjonen i selskapet, og i den påfølgende delen vil vi presentere og analysere funn knyttet til dette.

4.2 Usikkerhet

Med utgangspunkt i det innsamlede datagrunnlaget, har analysen avdekket at det eksisterer usikkerhet på flere plan i selskapet. Et fåtall av informantene opplyste at de ikke hadde oppfattet at det var spesielt mye usikkerhet i selskapet hverken nå eller tidligere. Ved å dykke dypere inn i de tre faktorene for usikkerhet som vi følger i oppgaven, nemlig *strategisk*-, *strukturell*- og *jobbrelatert* usikkerhet, avdekket vi likevel at samtlige hadde opplevd usikkerhet innenfor én eller flere av faktorene. Vi vil nå presentere funn knyttet til de tre faktorene for usikkerhet opplevd i selskapet.

4.2.1 Strategisk usikkerhet

Flere av intervjuobjektene var klare på at eierne og ledergruppen ser at de må utnytte den digitale teknologien ikke bare for å oppnå et konkurransefortrinn, men også for at bedriften fortsatt skal være levedyktig. Analysen avdekket strategisk usikkerhet knyttet til 1) mangelen på en tydelig organisatorisk retning og målsetting, samt 2) til omgivelsene til bedriften.

Organisatorisk retning og målsetting

Mens majoriteten av intervjuobjektene er tydelig på at selskapet står i startfasen av en digital transformasjon, hevder I6 at selve bransjen selskapet opererer i foreløpig ikke har nådd denne fasen. Dette gir uttrykk for strategisk usikkerhet:

«Shipping er jo en bransje som har ventet veldig lenge før de begynte å se på bruken av teknologi. Transformasjonsprosessen går seinere i denne industrien fordi at man har forpliktet seg til en type tunge teknologier som er ganske kostbare over veldig mange år. (...) Bransjen er også veldig, veldig manuell, og før vi kan snakke om digital transformasjon så må vi faktisk digitalisere organisasjonene først, og det er den fasen vi er i i dag. Å gå fra manuelt til digitalt.» -I6

Usikkerheten rundt den strategiske retningen til bedriften som I6 uttrykker viser at bedriften ikke har vært eksplisitt i beskrivelsen av hvor de faktisk befinner seg i den digitale transformasjonsprosessen. Dette har medført at de ansatte har en ulik oppfatning av i hvilken fase av den digitale transformasjonen selskapet befinner seg. Slik situasjonen er i dag, er det dermed usikkerhet knyttet til den fremtidige retningen til denne prosessen.

Ett av de tydeligste funnene fra analysen var at det eksisterte mye strategisk usikkerhet i selskapet før den langsiktige strategien ble utarbeidet og lansert. Selskapet ble, som tidligere nevnt, opprettet som et joint venture i 2017. Mye av ressursene til bedriften gikk dermed i startfasen med til å få på plass rutiner og en felles kultur for å få selskapet til å fungere. I2 forklarer: *«Vi har ikke villet lage en langsiktig strategi fordi det har ikke vært, selskapet har ikke vært modent for det. Vi har egentlig måttet brannslukke alt, få alt til å funke sant, og det har vært hovedfokuset.»*.

Ett av de klareste funnene på strategisk usikkerhet var at I2 så at noe stort skulle skje, men at begrunnelsen for hvorfor det skulle skje ikke var tydelig nok: *«Det var ikke så lett helt å vite hva selskapet prøvde på å oppnå. (...) Folk forstod på en måte at vi skulle gjøre noe stort, men skjønte ikke helt hvorfor.»*. I3 har også følt på det samme, og utdyper: *«Det har jeg opplevd iblant i noen sånne ting i forbindelse med usikkerhet. Hva er det vi skal få ut av dette her? Hvorfor gjør vi dette?»*.

Til tross for at de ansatte er usikre på hvorfor endringene skal gjennomføres, avdekker analysen at de likevel er relativt sikre på hva de ønskede effektene av den digitale transformasjonen er. I2 fortalte i den forbindelse at: *«Det handler om å effektivisere prosesser.»*. Dette er noe som underbygges av I3, som uttalte at *«Jeg tror at det handler mye om at det blir en effektivisering. Og kostnadsbesparelser tror jeg. Det er den største delen da.»*.

Omgivelser og levedyktighet

Ett av poengene som kommer tydelig frem i alle intervjuene er at shipping er en bransje som henger etter i den digitale utviklingen. I7 beskriver hvordan selskapet har vært trege med å digitaliseres, men at de ikke står tilbake for konkurrentene sine:

«Jeg vil påstå at vi ikke har kommet så veldig langt enda, (...) ikke i forhold til andre konkurrenter av oss, der tror jeg vi er foran som sagt, men i forhold til andre aktører innenfor transport- og logistikk-segmentet, som er kommet lenger når det gjelder å automatisere prosesser.» - I7

I8 plukker opp tråden fra I7, og forklarer hvordan andre aktører innenfor logistikksegmentet har kommet lengre enn casebedriften:

«Vi er ikke i containerindustrien, vi er i et veldig annerledes segment i shipping, [..], vi ser på dem som konkurrenter. Ved å være effektive så klarte containerindustrien å ta litt av vårt marked på en måte vi aldri så komme.» -I8

Digitalisering har altså vist seg å være et sterkt konkurransefortrinn i logistikkindustrien. Markedet er i stadig endring, og de som er effektive, særlig innen digitale løsninger og automatiske prosesser, vinner markedsandeler også i nye segmenter. I2 mener at digitalisering er avgjørende for at bedriften skal være konkurransedyktig i fremtiden: *«Så hvis vi ønsker å være, skal vi si preferred [foretrukket] transportør, føler vi at vi må tilby mer enn bare shipping og logistikkjenester.»*. Den strategiske usikkerheten er dermed knyttet til hvorvidt aktører i andre segment som er mer digitaliserte tar markedsandeler fra casebedriften.

For å holde seg relevant som selskap, og for å kunne tilby kostnadseffektive løsninger, viser det seg å være innlysende at digitale løsninger er et nødvendig verktøy for å kunne klare dette i konkurranse med andre aktører på markedet. I8 uttalte bestemt at: *«Hvis vi ikke gjør det [digitaliserer oss] vil konkurrentene våre gjøre det.»*

Markedet selskapet opererer i har de siste årene vært presset på pris og vært preget av hard konkurranse fra aktører i land med betydelig lavere kostnader knyttet til både produksjon og arbeidskraft. Det er derfor nødvendig å holde selskapets kostnader nede. Dette poengteres av I7, som her fortalte at: *«For å være relevant må man være kostnadseffektiv, og da er digitalisering og automatisering [av prosesser] for eksempel relevant.»*. Funnene viser altså at de ansatte ser det som høyst nødvendig med et fokus på digitalisering og innovative løsninger for at selskapet skal klare å holde seg relevant i markedet.

Det er knyttet usikkerhet til selskapets robusthet i møte med skiftende kundeforventninger og økt konkurranse. Digitale løsninger gir selskapet en mulighet til å levere moderne tjenester som er mer kostnadsbesparende og effektive enn tidligere. Samtidig gir det bedriften mulighet til å fremstå som en konkurransedyktig og fremtidsrettet aktør på markedet. De ansatte er usikre på om selskapet kan levere dette i dag og i fremtiden. Denne usikkerheten er knyttet til både en positiv forventning om nye og bedre løsninger, men også om hvorvidt selskapet klarer å møte forventninger knyttet til dette i markedet. I den forbindelse påpeker I4 at *«Fremtiden kommer til å være ganske digital vet du, så G2 Ocean ser på mulige alternative løsninger for*

å tilby bedre service til sine kunder.» I kampen om å tilby god service til kundene sine, og for å kapre markedsandeler i et konkurransedrevet marked, belyser I2 at:

«Vi vet jo at veldig mange av våre kunder (...) gjør ting på den samme måten som de alltid har gjort, men så går det plutselig noen år, og så har de ansatt mange unge nye folk som forventer en helt annen type løsninger og systemer, og det er vi klar over, eller vi prøver å være forberedt på det.» -I2

Selskapet må altså tenke langsiktig og tilby kundene nye tjenester gjerne før de ber om det. Slik kan de bruke dette som en fordel både internt og konkurransemessig. Bransjen handler nemlig ikke lenger bare om å levere en tjeneste. Tjenesten skal også være brukervennlig og effektiv både internt i organisasjonen og eksternt ut mot kunder og samarbeidspartnere.

4.2.2 Strukturell usikkerhet

Det har hersket en del usikkerhet omkring grunnleggende strukturelle forhold ved den digitale transformasjonen. Analysen har avdekket at den strukturelle usikkerheten i casebedriften særlig er knyttet til to punkter, herunder 1) hvem som har ansvar og eierskap til de ulike endringsprosessene, og 2) prioriteringen mellom endringsinitiativene.

Ansvarsfordeling og eierskap

Ansvarsfordelingen og tildeling av eierskap til endringsprosessene har vært en utfordring for flere av de ansatte i bedriften. Starten av den digitale transformasjonen ble opplevd som kaotisk, og motstridende beskjeder ble ofte gitt. I2 opplevde dette:

«Jeg fikk beskjed av én å gjøre én ting og så viste det seg at folk var ikke helt enig med deg, og så fikk jeg beskjed av noen andre om å gjøre noe annet. En del sånne ting i begynnelsen. (...) Hvor begynner vi? Hvem er ansvarlig for det? Og så videre. Det var, ja, litt kaotisk da.» - I2

Én av årsakene til dette kan være at det ble forventet at endringene skulle gjennomføres uten at ledergruppen hadde fått et spesielt eierskap til endringsprosessen. Dermed var ledergruppen ikke sikre på hvem som skulle styre hva.

Selv om ledelsen var usikre på ansvarsfordelingen i endringsprosessen, manglet det ikke på ambisjoner hos selskapet med å få på plass digitale løsninger. Eierne av bedriften var opptatt av at selskapet skulle følge med i tiden, og var tydelige på at de ønsket nyskapende digitale løsninger. Det som likevel ikke var like klart, var hvem som skulle drive endringen og hva

som skulle gjøres når. I7 beskriver balansegangen mellom å være ambisiøse og å fortsatt ha kontroll over alle endringene:

«Egentlig er det en luksussituasjon, for det er ikke alle som har eiere som er like positive i forhold til det som går på digitalisering, men av og til kan de være litt utålmodige. De har veldig store forventninger som kanskje ikke er helt realistisk å oppnå.» - I7

Også I2 poengterer at det ikke har vært mangel på initiativ fra ledelsen, men at eierskapet til endringsprosessene var vanskeligere å identifisere:

«Og så sitter man egentlig litt sånn 'Hvem er det egentlig som skal drive disse initiativene? Hvem er det som skal legge strategien?' [...] Litt sånn 'Hvordan skal vi drive dette i G2 Ocean? Hva klare ansvarsområder, prioriteringer har vi? Hva er utfordringene?' og så videre. Fordi ledelsen har gjerne lett for å bare forvente at det ordner du og det ordner du. Mens når det kommer til gjennomføringen av de litt sånn, det å forstå hva som skal til i forhold til eierskap, du kan ikke bare si at det skal du gjennomføre og så. Noen må jo eie det litt mer, det må komme fra ledelsen, det må være tydeligere.» - I2

Dette resulterte i strukturell usikkerhet rundt hvem som skulle drive endringen og dermed en pulverisering av ansvaret.

Endringskapasitet og prioritering

Ved oppstarten av selskapet var det, som tidligere nevnt, utfordringer knyttet til sammenslåingen samtidig som selskapet skulle etablere nye og forbedrede rutiner og prosesser. Det var et sterkt engasjement for å få på plass nye løsninger, men det var en manglende forståelse for at blant annet IT-systemene som ble videreført fra de to eierselskapene var utdatert og at det krevde mye arbeid for å kunne integrere disse i det nye selskapet for å opprettholde den daglige driften. Selskapet hadde ved oppstarten ikke endringskapasiteten til å utforske og implementere nye digitale løsninger og på samme tid sørge for at den daglige driften ble opprettholdt. En manglende forståelse for dette førte til mange av de ansatte oppfattet oppstarten av selskapet som kaotisk. En ansatt forklarer i den forbindelse at dette har ført til utfordringer spesielt innen IT og digitalisering:

«Vi har måtte bruke veldig mye tid på å etablere nye rutiner, altså driftsrutiner, veldig mye fokus på det tunge på infrastruktur- og sikkerhetssiden. Som gjør at vi har ikke hatt kapasitet til å kunne dra digitaliseringsprosessen sammen med organisasjonen i

den grad de har måtte ønsket da. (...) Fordi at når det kommer til disse tingene så må du nesten gjøre tingene i en gitt rekkefølge.» - I6

Én av utfordringene som også har blitt fremhevet i intervjuene er at det i flere tilfeller har vært vanskelig å balansere den daglige driften og samtidig holde trykket på innovasjon og digitalisering oppe. Det viser seg altså at det har tatt mye tid å etablere en velfungerende IT-avdeling for å sikre at sammenslåingen av de ulike systemporteføljene fra de to eierselskapene ble gjennomført på en tilstrekkelig god måte. IT-avdelingen har måttet bygge en ny felles løsning for de tre selskapene, noe som har krevd mye ressurser. Flere ansatte påpekte dette som en utfordring, da det i mange tilfeller gikk ut over muligheten til å iverksette prosesser for å utvikle og implementere nye digitale løsninger. I5 oppsummerer at: *«Å holde ting gående samtidig som vi prøver å lage noe nytt, det er en balansegang.»*

I5 forteller videre om usikkerhet i forbindelse med prioriteringen av hvilke prosjekter det er de skal fokusere på å utvikle. Mangelen på god prosjektledelse er noe som trekkes frem:

«Basert på de ressursene vi har, så må vi prioritere og si noe om hvor kostbart et prosjekt er, hvilken nytte vi får ut av det, hvilken rekkefølge vi er i prosjektene, og er det noe vi må gjøre først, og så vente litt med andre prosjekt selv om de er viktig? Så det er den type prosjektledelse da, som vi ikke har hatt før, som vi nå må ha.» -I5

I6 uttrykte usikkerhet om hvorvidt organisasjonen hadde en tilstrekkelig endringskapasitet for å gjennomføre den digitale transformasjonen:

«Og så er det det med å involvere de som skal være med, og at organisasjonen også har tid. Er organisasjonen på et sted der man har kapasitet til å ta en transformasjon? For det er fryktelig krevende og slitsomt å gjøre det.» -I6

Det er nemlig ikke slik at jobben er ferdig så fort de nye løsningene er utarbeidet. De skal også implementeres og forankres i organisasjonen. Dette er en ressurskrevende prosess. En ansatt påpekte blant annet at det er tidkrevende å lære opp de ansatte til å ta i bruk de nye endringene, og fortalte at:

«Det [å implementere nye digitale løsninger] går jo ut over den daglige driften, så det er viktig å balansere det så det ikke blir for mye på en gang. (...) Det er klart, i hvert fall når en jobber i innovasjon, så har man lyst å gjøre ti tusen ting på en gang, men det er viktig at vi er flinke å prioritere, og ikke starte for mange ting på en gang.» -I7

Analysen avdekket at selskapet hadde vanskelig for å velge i hvilken rekkefølge prosjektene skulle prioriteres. På grunn av en mangel på ansvarsfordeling og eierskap til endringen, ble mange av prosjektene oppfattet som like viktige. I5 utdyper behovet for å ha en tydelig prosjektledelse i en digital transformasjon:

«Hvem er det som bestemmer hvilke prosjekt som er viktig? Og der er det jo da egentlig forretningen, men de må jo da ha en prosjektleder. Fordi de ikke har prosjektledererfaring eller kompetanse, så kommer de løpende inn og sier at dette er viktig, og dagen etterpå så er det dette som er viktig, og så er alt plutselig like viktig. Og da er vi tilbake i samme problematikken. Så ja, prosjektleder og synliggjøring av at vi ikke kan jobbe med 35 prosjekt samtidig, det blir en vanskelig prosess.» - I5

Det skjer en stor teknologisk utvikling, samtidig som den eksisterende IT-infrastrukturen ikke er tilpasset slike endringer. I6 påpeker at dette også får konsekvenser for prioriteringen og gjennomføringen av IT-prosjekter:

«Det er en kjempeutfordring, fordi når alle lederne våre er rundt og står og ser på scener rund omkring i verden som snakker om digitalisering, innovasjon og transformasjon, så får de det til å høres så enkelt ut. Og så kommer de tilbake til oss og så sier de 'Åh, vi har lyst på artificial intelligence'. Og de løfter jo selvfølgelig opp til nivå 10 med én gang, og så vet vi at hele infrastrukturen trenger en kraftig oppgradering og opprydning før vi i det hele tatt kan begynne å gjøre noe på toppen av det laget da. Og det tror jeg er den aller, aller største utfordringen vår, som gjør at vi beveger oss saktere enn kanskje ledelsen kunne ønske at vi gjorde.» - I6

Til syvende og sist er det slik at selskapet må klare å opprettholde den daglige driften på samme tid som de fokuserer på utviklingen av mer effektive løsninger og prosesser. I den sammenheng var I3 klar i sin tale om at innovasjon og digitaliseringsinitiativer *«må ikke gå på stor bekostning av driften.»*. Dette ble ytterligere underbygget av en annen ansatt, som fortalte at:

«Du skal fortsatt drive business og drive fokus på kunder og. Og uten kunder så har vi heller ikke penger til å drive digitalisering.» -I7

4.2.3 Jobbrelatert usikkerhet

Den digitale transformasjonen fører til mange nye løsninger for bedriften. Løsningene leder blant annet til at driften blir mer effektiv ved å redusere de manuelle oppgavene. Med denne

effektiviseringen følger det likevel konsekvenser for den enkelte ansatte og deres jobbhverdag. Funnene fra studien har avdekket at det i den forbindelse eksisterer usikkerhet knyttet til 1) endringer i måten de ansatte jobber på, og 2) de ansattes jobbsikkerhet.

Endring i arbeidsoppgaver

Når det kommer til hvordan arbeidshverdagen til de ansatte har blitt påvirket, er det ulike endringer som trekkes frem. Flere trekker blant annet frem innføringen av digitale verktøy som den største endringen, mens andre peker på strengere krav til dokumentasjon. Også måten de ansatte kommuniserer på, både internt og eksternt ut mot kunder, trekkes frem som et eksempel på hvordan arbeidshverdagen har blitt vesentlig påvirket.

I følge I2 er det nå slik at «*Det forventes at folk gjør alt digitalt.*». For å sikre at de ansatte jobber mer effektivt har selskapet blant annet implementert digitale verktøy for å bidra til dette, noe som ble utdypet av I6:

«Nå er vi jo gått til valg av en god del løsninger på å hjelpe organisasjonen å bli mer digital. (...) Så jeg synes jo allerede at de to siste årene at jeg har sett en del steg fra når jeg kom inn og frem til i dag på viljen til å ta i bruk nye løsninger, men også hvordan man kan bruke nye løsninger ut mot kunde. For det har jo ikke vært så vanlig i shipping å tenke på tidligere.» -I6

Digitale verktøy blir blant annet brukt for å eliminere eller automatisere manuelle prosesser. Dette frigjør ressurser og bidrar til at de ansatte kan arbeide med oppgaver som er av verdi for både selskapet og kundene. I7 forteller om ulike initiativer som er iverksatt: «*For eksempel digitalisering ut mot kundene våre, digitalisere prosesser vi har med underleverandørene våre, pluss å automatisere manuelle oppgaver og prosesser som vi gjør internt.*».

Videre har selskapet endret kravene til sikkerhet rundt dokumentasjon. I den forbindelse har de gjort større IT-relaterte tilpasninger og endringer for å sikre at dette opprettholdes. Dette er noe som følgelig har påvirket hvordan ansatte jobber med hensyn til dokumentasjon, for å sørge for en sikker håndtering av sensitive data. I5 fortalte her at:

«I form av dette med dokumentasjon og slikt, så har vi jo kastet ut veldig mange eldre system, eller rett og slett system som vi bokstavelig talt ikke har hatt, og introdusert krav til dokumentasjonssystem som alle på avdelingen må bruke. (...) Man må gjøre ting på en annen måte.» -I5

Det ble også trukket frem at måten de ansatte kommuniserte på, både internt og ut mot kundene, har blitt endret. De ansatte kommuniserer blant annet mer via videokonferanse i dag enn hva de gjorde før. Blant de ansatte oppfattes det at endringer i kommunikasjonen fører til at både organisasjonen og kulturen påvirkes, noe I3 beskriver:

«Så er det de digitale verktøyene som har endret seg. Og hvordan man kommuniserer. Det kan være å kommunisere internt, (...), og det kan være eksternt mot kundene. (...) Og da kan man si at man blir liksom, altså organisasjonen blir annerledes. (...) Man kommuniserer på en annen måte, som gjør at man får en annen kultur og. Jeg kan ikke sette fingeren på at sånn er det, men det blir en annen måte å kommunisere på over mail, enn det man gjør når man snakker over video. Så det blir og en forandring som jeg ser. Og det går mye raskere nå også.» - I3

Analysen har her avdekket at endringer i arbeidsoppgavene og bedriftskulturen kan lede til stress og motstand mot endringen. Fordi den digitale transformasjonen er en omfattende endringsprosess fører den med seg krav om ny kompetanse, noe I5 belyser:

«Så jeg har vel jevnlig følt at folk føler litt usikkerhet på hva deres rolle er, hvordan den rollen blir påvirket, og hvordan deres arbeidshverdag blir påvirket som en konsekvens av de endringene. (...) Det er ikke bare å ta seg et lite kveldskurs på tre uker og så er du plutselig en utvikler som kan gjøre det nye, bruke de nye teknologiene. Så det er jo det som har medført at folk har både sagt opp og byttet avdelinger. Så der har det definitivt vært mange runder der folk spør, 'Ja hva skjer, hvordan påvirker det oss, skal vi ha noen innsigelsesrett?' og så videre.» - I5

De ansatte ser store behov for forbedringer og effektivisering i deres arbeidshverdag. I3 er blant dem som ser for seg store endringer i de ansattes arbeidsroller i selskapet i fremtiden:

«I dag planlegger vi våre fartøy manuelt, det sitter mennesker og bare: 'Okei, vi sender den dit og den dit, og så gjør vi sånn.' Og man skal kunne lære datamaskiner å gjøre dette på sikt. (...) At man lar datamaskiner beregne frem saker basert på historikk, på data og alt mulig.» - I3

Både de fremtidige og endringene i arbeidshverdagen som allerede er implementert har ledet til spesielt mye usikkerhet blant de eldre ansatte. Mange av de eldre har jobbet lenge i bransjen, og opplever dermed usikkerhet knyttet til at deres måte å arbeide på er utdatert og bærer preg av behov for både ny kompetanse og effektivisering. Analysen har avdekket at mange av de

eldre opplever den digitale transformasjonen som en trussel mot organisasjonens identitet. I6 fortalte i den forbindelse at:

«Det er jo en bransje med en del voksne ansatte, [latter], som har jobbet veldig, veldig lenge sant, (...), og det betyr jo at de har satt seg veldig inn i en måte å jobbe på. (...) Så det gir jo også en konformitet og [..], at det er den riktige måten å gjøre ting på. (...) Og når du har veldig mange ut av dem [latter], så er det tyngre å dra endring enn det ville vært når du har en mer balanse mellom alder.» -I6

En annen ansatt, I2, fortalte om lignende erfaringer: *«Det er jo et minefelt, det er kjempevanskelig å gjøre denne type endringer»*, og påpekte så at det var spesielt utfordrende i selskap som casebedriften. I2 begrunnet også dette med at mange kollegaer før sammenslåingen hadde jobbet i bransjen i mange år:

«Spesielt de som har vært her veldig lenge, de motsetter seg jo endring mer enn andre. (...) De har gjerne vært hele livet sitt her [i bransjen] og de har veldig lyst til å endre seg, men samtidig er det vanskelig å gjennomføre endring.» -I2

I5 understreker at mange av de ansatte motsetter å ta inn over seg grunnen til at bedriften skal endres, og påpeker i tillegg at det er enkelte av de ansatte som ikke synes jobbene deres bør endres på:

«Jeg tror det hovedsakelig er dette her med motvilje mot endring og motvilje til å ta innover seg en grunn for at man gjør det på den nye måten. Så de som har jobbet på en annen måte lenge før tenker at 'Ja, men dette gjelder ikke meg', eller 'Jeg synes ikke at det bør gjelde meg'. (...) Det er vanskelig å få folk til å endre tankesettet og handlingsmønster.» -I5

Motviljen blant de ansatte fremheves ytterligere av I8, som fortalte at *«Utfordringen er menneskene, (...), fordi mennesker er motstandere av endring, og blir ukomfortable dersom man forteller dem at de skal gjøre noe på en annen måte.»* Analysen har altså avdekket at endringer i arbeidsoppgavene har ledet til jobbrelatert usikkerhet og motstand mot den digitale transformasjonen. Det har vist seg å være utfordrende å få alle de ansatte med på endringen, og til å se på endringene som noe positivt både for selskapet i sin helhet, men også for seg selv som enkeltindivid. Behovet for å forankre endringen i bedriften i forkant av implementeringen har derfor vist seg å være viktig, noe I3 belyste:

«Det er en viss tid fra man implementerer noe til man virkelig er "up and running", og det tror jeg utfordringen har vært, å få gjennom dette. Tid, og å få alle om bord, å

få mange mennesker med på å jobbe på en annen måte. (...) Det er individuelt fra menneske til menneske hvordan man omstiller seg i en slik prosess da. (...) Om man skal implementere noe så må man ha forankret det på en veldig god måte før man gjør det. Man kan ikke bare si at 'Nå gjør vi dette', og så bare slenger vi det ut til folk.» - I3

Flere av informantene var opptatt av at det var usikkert hvilke konsekvenser endringen fikk for de ansatte. I6 var klar over at selskapet måtte endre seg, men på hvilken måte var mindre kjent: «Jeg tror kanskje de ansatte føler litt sånn at, hva er det vi skal gjøre da? Fordi at ledelsen er bare opptatt av at nå må vi endre oss.». I5 underbygger antagelsen til I6, og har opplevd mye av den samme problematikken:

«Så å kunne, å gå litt grundigere eller inn i den der og så da si at 'Okei, gitt disse overordnede målene, så har vi et sett med ting vi må gjennomføre', og så gjøre det litt mer håndfast på hva det er det betyr som konsekvens for den enkelte ansatte.» - I5

Jobbsikkerhet

Ettersom bedriften fortsatt står i startgropen av den digitale transformasjonen er de fleste av de ansatte mer usikre på jobbsikkerheten i fremtiden enn hva de er nå. De fleste forventer at digitaliseringen vil gjøre jobben deres enklere på kort sikt. I4 konstaterte bestemt at det ikke er knyttet mye usikkerhet til jobbsikkerheten slik situasjonen er i dag: «Nei, akkurat nå er det faktisk ikke mange som er bekymret for jobbsikkerheten i sammenheng med den digitale transformasjonen, fordi de føler fortsatt at menneskets hjerne og menneskelig erfaring fortsatt er nødvendig. Så de er ikke veldig redde.».

I4 fortsetter med å beskrive at fremtiden likevel er mer usikker: «Men ja, i fremtiden kan det kanskje, eller det vil bli folk som er redusert egentlig, (...) men ikke i min generasjon.». I2 utdyper at det vil være et behov for nye friske hoder med en annen kompetanse for å endre måten selskapet arbeider på:

«Vi må ha en miks av de gode gamle, men også nye friske hoder må inn med nye perspektiver. For hvis ikke vi har de rette folkene så er det faktisk ganske vanskelig å få gjennomført de endringene. Så enten så har folk ultimatum, enten så er du med eller så er du ute. Og det er utrolig vanskelig å si det til folk som har vært og tjent selskapene i 30 år pluss og alltid gjort en god jobb. Altså det er ikke noe å si på det sant, så det er en veldig stor utfordring.» - I2

Det hersker altså usikkerhet knyttet til hvorvidt bedriften har den rette kompetansen for å møte den fremtidige digitale hverdagen. I8 utdyper hvordan behovet for ansatte vil endres i fremtiden. Vanskeligheten med å «digitalisere vekk» kollegaer til fordel for mer kostnadseffektive løsninger og konkurransekraft er noe som trekkes frem av I8 i den forbindelse:

«Vi måtte virkelig, virkelig kjempe hardt mot oss selv for å se hva vi kunne endre, hva vi kunne digitalisere, hva vi kunne få en maskin til å gjøre heller enn et menneske. Og det hastet å gjøre dette. (...) Du kjenner dine kollegaer, (...) og det er veldig vanskelig å si at 'Vet du hva jeg tror vi klarer oss uten han, at vi kan erstatte han med, du vet, en maskin'. (...) Så du må være ambisiøs når du iverksetter et slikt prosjekt, du må ha klare mål og en forståelse for at du må være mer konkurransedyktig, og du må komme ut av det bedre enn resten av konkurrentene dine til slutt.» -I8

Videre forteller I8 om dilemmaene som følger ved at selskapet trenger den riktige kompetansen, og trekker spesielt frem den digitale kompetansen:

«Selv om vi er et ganske lite selskap og vi ikke kommer til å gå så langt som Amazon (...), må vi fortsatt finne systemer som vil sysselsette færre folk for å være helt ærlig, eller å bytte ut folk som forsvinner naturlig og ikke fortsette å ansette. (...) Vi må utvikle oss med teknologien hele tiden og med digitaliseringen bare for å holde oss lean. (...) Du må være veldig modig i business og litte grann brutal, men det er veldig viktig at du [...], at du får den beste verdien fra de folkene du har.» - I8

I6 fremhever også at implementeringen av digitale verktøy vil lede til mer effektive prosesser, og trekker frem at dette skaper usikkerhet rundt de ansattes jobbsikkerhet på lengre sikt:

«Hvis kunden bare kan finne informasjonen her, i stedet for å ringe til meg eller kommunisere via e-post, som denne bransjen gjør mye, så ser de nok litt på det som en liten konkurrent i forhold til egne oppgaver, og er nok litt redd for det. Og det tror jeg ikke er alle, men jeg tror nok definitivt at noen er litt sånn redde for at kanskje ikke det er bruk for meg på sikt. Altså vi snakker jo om automasjon også i strategien vår, ikke sant.» - I6

I3 anerkjenner at shippingbransjen allerede i dag gjør virksomheten så effektiv at det ikke er behov for like mange ansatte i dag:

«I shipping har det tradisjonelt sett vært en bransje som har trengt veldig mye mennesker på kontoret som har sittet der med sine papirer. (...) Det er ikke helt det

samme behovet i dag, når de digitale verktøyene gjør virksomheten mer effektiv, i mine øyne.» - I3

4.3 Håndtering av usikkerhet

Analysen av de innsamlede dataene har avdekket flere måter usikkerhet i en digital transformasjon kan håndteres. Vi vil først presentere funn knyttet til hvordan selskapet har kommunisert endringen, før vi så vil utdype hvordan selskapet har involvert de ansatte i beslutningstakingen for å håndtere usikkerheten. Avslutningsvis i delkapittelet vil vi presentere funn knyttet til hvordan endringskapasitet og ledelse har håndtert usikkerheten i organisasjonen.

4.3.1 Kommunikasjon

Basert på analysen fant vi at informantene først og fremst trekker frem kommunikasjon som det aller viktigste verktøyet for å håndtere usikkerheten i selskapet. *I7* understreker nøkkelen til å unngå usikkerhet: «*Jeg føler [ledelsen] er veldig åpen og deler informasjon om det meste, så jeg tror det [kommunikasjon] er nøkkelen til suksess for å unngå usikkerhet.*». I denne delen vil vi trekke frem funn fra analysen som er knyttet til 1) oppfattelsen av hvordan kommunikasjonen i selskapet bidro til å håndtere usikkerheten, 2) medium tilpasset budskap, 3) meningsskaping, 4) den langsiktige strategien, og 5) hvordan kommunikasjon kan brukes for at utfallet av den usikre situasjonen skal kunne oppfattes som positivt.

Som nevnt var alle intervjuobjektene veldig klare på at kommunikasjon er ekstremt viktig for å kunne gjennomføre en endringsprosess på en god måte. *I1* er tydelig på at kommunikasjon ikke var prioritert høyt nok hos selskapet fra starten av:

«Man merget [slo sammen] to ulike bedriftskulturer, (...) og jeg mener jo at kommunikasjon spiller en nøkkelrolle [press på nøkkelrolle] når man gjennomfører en sånn prosess. Så jeg tror ikke det hadde skadet å styrke kommunikasjonen fra liksom dag én, men i dag så har vi et stort trykk på kommunikasjon [...], og det bidrar nok til å redusere mye usikkerhet fordi folk vet at de får informasjon.» - I1

I midten av 2019 ansatte selskapet en kommunikasjonsansvarlig. Ansettelsen markerte et vannskille mellom at kommunikasjonen gikk fra å bli oppfattet som mangelfull og lite engasjerende til at den ble oppfattet som både rik og engasjerende. Ansettelsen av denne personen har fått mye skryt fra samtlige av informantene, som fremhever at det ikke er tvil om

at den kommunikasjonsansvarlige har spilt en avgjørende rolle i å håndtere usikkerheten. I2 uttrykte stor lettelse over ansettelsen:

«Vi har ikke hatt en god kommunikasjons-, kan du si, person, i selskapet før nylig. Nå har vi fått det, og det er en verden i forskjell. En som har kompetanse på kommunikasjon og vet hva man bør kommunisere og når og på hvilken måte. Det har alfa omega mye å si altså. Hvordan liksom folk oppfatter det som blir gjort.» - I2

I8 er også svært opptatt av hvor viktig det er å ha én person i selskapet som har kompetanse på kommunikasjon, og fremhever viktigheten av at kommunikasjonen må være personlig. I8 fremhever også at organisasjonen kan lære mye av dataene som samles gjennom kommunikasjonsmediene:

«Jeg har aldri sett noe lignende, [vedkommende] gjør en fantastisk jobb med å fortelle oss hvorfor vi må kommunisere og kommunisere på en annen måte. Måten det gjøres på nå er som et intervju, og det er mye mer dynamisk og det er mye mer personlig. (...) Vi kan se hvor mange mennesker som klikker på det og hvor raskt de reagerer på enkelte artikler. Vi bruker den dataen for å forbedre oss.» - I8

Riktig medium til riktig budskap

Når det kommer til på hvilken måte selskapet kommuniserer de digitale endringsinitiativene på, bruker selskapet flere ulike medium. Selskapets intranettside (intern informasjons- og kommunikasjonskanal) har blant annet fått en kraftig oppgradering etter ansettelsen av den kommunikasjonsansvarlige, som også bruker den på en mer tiltalende måte. I6 forklarer:

«Og [vedkommende] kommunikasjonsansvarlige har bygget det på en sånn måte nå at det er tiltalende sant, altså noen intranett er jo sånn du bare, 'Eh, jeg trenger ikke gå der så mange ganger' [latter]. Så [vedkommende] er veldig flink til å kommunisere og holde det kort og tydelig.» - I6

I tillegg til intranettet har selskapet såkalte «open meetings» én gang i måneden. I3 virker fornøyd med kommunikasjonskanalene, men er litt nølende til hvorvidt «open meetings» er en god arena for å få innspill og engasjere de ansatte:

«Vi har ett sånn open meeting, live, da filmes det, så går alle inn på Skype hvor enn man sitter i verden og ser på dette. Da sitter de i et auditorium i Bergen, og så sitter hele kontoret der, og vår CEO snakker. (...) Om man tør å stille spørsmål så kan man, men ikke mange tør.» - I3

Til tross for at de ansatte stort sett er fornøyd med måten den kommunikasjonsansvarlige når ut til de ansatte på, er et par av informantene mer kritisk til hvordan digitaliseringen prioriteres i kommunikasjonen. I5 forteller at det ikke snakkes så mye om digitalisering fra ledelsen:

«[Ledelsen] bruker intranettet, de publiseringsystemene der. Ikke så mye i felt, allmøter og slik, det har vi jo, men det blir ikke nevnt så mye den type ting der. Da er det mer hvordan går det med selskapet økonomisk, og hvilke endringer blir gjort i organisasjonen på det. Akkurat digitaliseringsjobben er ikke veldig høyt på agendaen til ledelsen.» - I5

I5 etterlyser også mer personlig kommunikasjon hvor ledelsen er mindre distansert og møter de ansatte ansikt til ansikt. Videre trekker I5 frem et ønske om at ledelsen heller burde gå ut og snakke med de ulike avdelingene, og fortelle om hva de ønsker å oppnå med de ulike initiativene, samt hvordan det potensielt vil påvirke den enkelte ansatte:

«Ikke på en måte være så distansert med allmøter og publisering på nettet, men faktisk å ha noen mindre møter. (...) Og jeg tror på en måte [ledelsen] kunne skapt en litt mer forståelse og mindre avstand potensielt, med å snakke litt mer om hvilke konsekvenser det [den digitale transformasjonen] har for de ansatte, og ikke bare hvordan det ser ut på grafen, om grafen går oppover eller nedover da. Så det tror jeg [ledelsen] kunne tjent på, brakt litt mer inn den personlige, den menneskelige delen av det.» - I5

Analysen har dermed avdekket at enkelte av de ansatte ønsker at ledelsen er mer synlige og personlige i sin kommunikasjon med de ansatte. I8 virker å være enig med I5, og understreker viktigheten av personlig kommunikasjon i endringsprosessen:

«Du må ha litt ansikt til ansikt og du trenger at eieren er der og den øverste personen du har må vise ansiktet sitt, det hjelper langt på vei. Fordi hvis du hører det fra eieren kan du på en måte, du vet [..]. Det er den personen som til syvende og sist stenger businessen eller ikke, så det er fint å høre det fra toppen, men det må være oppriktig, og vel, en e-mail er ikke oppriktig.» - I8

I noen tilfeller har det vært utfordrende for ledelsen å gi nok informasjon rundt endringsinitiativene i selskapet, noe som kan ha bidratt til en økt strategisk usikkerhet. Analysen har avdekket at ledelsen i noen tilfeller ønsker å vente med å dele informasjon til de har et tilstrekkelig informasjonsgrunnlag. I2 opplever at «Det er ofte mer stille» fra ledelsen enn at de kommuniserer at det ikke er mer informasjon å kommunisere. Enkelte av de ansatte oppfatter derfor at ledelsen enkelte ganger holder tilbake informasjon, noe I2 belyser:

«Det er en fin balanse mellom det ønsket fra ledelsen om å kommunisere mest mulig, men samtidig ikke gå for mye inn på tema fordi de gjerne ikke kan svare på det enda fordi styret ikke har vedtatt det helt enda. Sånne ting sant og det [..], da blir det av og til litt sånn mismatch da, folk føler at de holder tilbake informasjon. Sannheten er egentlig at [ledelsen] vet ikke eller har ikke svarene på de tingene folk lurer på. Sånn med en gang de [ansatte] får vite noe lurer de helt konkret 'hva betyr det for meg?', men det har man gjerne ikke kartlagt enda, sant, eller kanskje tenkt på for å være helt ærlig.» - I2

Flere er likevel klare på at kommunikasjonen har blitt bedre nå enn hva den var ved oppstarten. Igjen får den kommunikasjonsansvarlige mye av æren:

«Nei, jeg synes egentlig det har tatt seg veldig opp det siste året. Vi fikk inn ny kommunikasjonsansvarlig i fjor, sant, som håndterer digitale medier veldig bra. (...) Tempoet har gått veldig opp. (...) Jeg vil si at i begynnelsen så var det ikke sånn, men nå synes jeg det at de har blitt veldig flinke.» - I6

I dag jobber selskapet konkret med å komme med hyppige oppdateringer for at de ansatte skal føle seg informert. I1 opplyser i den forbindelse at selskapet nå ønsker å være *«(...) ute med informasjon før de ansatte har etterspurt den selv.»*

Meningsskaping

Når det kommer til å forstå målet med at selskapet har iverksatt en rekke endringsinitiativer, viser analysen at dette har vært utfordrende for flere av de ansatte. I1 forklarte at *«Så var det jo en utfordring å kommunisere da [..], hvorfor dette her var viktig, er viktig for organisasjonen.»* På direkte spørsmål om endringen er velbegrunnet fra ledelsen sin side svarte I6 *«Nei. [latter] Det er den klassiske å få det ned i organisasjonen på hva er det vi ønsker å gjøre, hvorfor ønsker vi å gjøre det og hva skal vi egentlig gjøre?»*. I7 hevder imidlertid at de ansatte forstår hvorfor endringer er nødvendig, men er ikke sikker på om ledelsen har kommunisert bakgrunnen for endringen godt nok:

«De [ansatte] er innforstått med at vi er nødt til å digitalisere butikken, vi er nødt til å følge med i timen skal vi fortsette å være relevant. (...) Om de ansatte oppfatter det tydelig kommunisert, det er kanskje et annet spørsmål.» - I7

Analysen avdekker altså at det er betydelig usikkerhet knyttet til målet med den digitale transformasjonen. De ansatte opplever heller ikke at det haster å gjennomføre den digitale transformasjonen, og at det følgelig er en mangel på en kriseforståelse i selskapet. I6 forklarer

utfordringen med å kommunisere meningen bak endringsinitiativet, og forklarer at det kan være vanskelig å få frem meningen med endringen når markedet foreløpig ikke er like modent for digitale endringer som det selskapet er:

«Det jeg prøver å si er at 'Det handler jo ikke om at det du gjør er dårlig når dere startet der, men det er bare at hvis vi fortsetter ned denne veien, så kommer vi ikke til å fungere lenger, for kunden kommer ikke til å ville ha det'. Men når du ikke opplever det enda, at kunden egentlig holder på med forretningen på samme måte som før, så er det litt vanskelig å skjønne hvorfor vi da står og sier at vi må endre teknologien.» - I6

Langsiktig strategi

I desember 2019 ble en femårsstrategi lansert i selskapet, med hensikt om å kommunisere den fremtidige retningen til selskapet. Strategien tar for seg den fremtidige retningen til bedriften, hvor innovasjon, automasjon og digitalisering fremheves som et eget fokusområde i strategidokumentet. Den digitale strategien bærer preg av et helhetlig perspektiv, hvor både organisasjon, kunde og produkt er i fokus. Flere hevder at det hersker mindre strategisk usikkerhet som følger av at den langsiktige planen nå er på plass, noe I3 poengterer: *«De har laget en femårsplan, og den har blitt godt kommunisert. (...) Her er vi i dag, vi skal komme hit, og det skal vi gjøre på denne måten.»*

Videre viser funnene også at selskapet har et fokus på å dekke fremtidige behov, og at de tenker langsiktig når de iverksetter ulike planer og initiativ for endringer. På spørsmål om selskapet har tenkt langsiktig fortalte I5 at *«Ja, på sett og vis så har vi jo det»*, og trakk så frem at selskapet har jobbet med å utarbeide mer strukturerte rutiner og prosesser, at de har forbedret IT-styringen internt, samt at de har hatt et økt fokus på samarbeid og samhandling. Fokuset på langsiktighet ble i forbindelse med utarbeidelsen av den nye femårs-strategien tydeliggjort, noe I7 fortalte om:

«Ja, i forhold til det som går på digitalisering og innovasjon og innovasjonstakt og det å forbedre arbeidspress definitivt. Så vi er villig til å investere penger på å jobbe smartere og bedre, både internt og eksternt mot ulike businesspartnere. (...) Og der tenker vi definitivt langsiktig, strategien vår reflekterer det.» -I7

Dette underbygges ytterligere av I2, som fortalte at den langsiktige strategien har bidratt til å definere prioriteringer på hvilke valg selskapet skal ta i forbindelse med de ulike

endringsinitiativene de har planlagt. Funnet viser også at endringskapasiteten ble bedre etter at den langsiktige strategien ble lansert:

«Det å prøve å finne den balansen mellom, i hvert fall prøve, å tenke langsiktig nå og langsiktige løsninger samtidig som vi prøver å se også hva det er som skjer. (...) Jeg vil påstå at dette har blitt bedre etter at vi som sagt fikk på plass en langsiktig strategi som faktisk ble viktig for å definere hva prioriteringene faktisk var.» -I2

Også I3 trekker frem den langsiktige strategiplanen som et viktig verktøy, og fremhever blant annet at dette gjør det lettere for de ansatte å forstå den fremtidige retningen til selskapet: *«I en sånn forandring så får du mer mentalt igjen hos menneskene, individene, de har det bedre om du har en langsiktig plan.»* I2 beskriver likevel en hverdag hvor strategisk usikkerhet fortsatt eksisterer, men at den langsiktige strategien har hjulpet med å håndtere denne.

«Jeg fikk inntrykk av at usikkerheten var stor, og den er jo fortsatt det i forhold til retning, hensikt og egentlig sånn tidsperspektivet, folk har ikke peiling på hva de kan forvente i forhold til tid og når de kan forvente å se endringer og hva som forventes av de i endringen. Så absolutt det var mye usikkerhet ja. Og jeg tror nok at det har blitt bedre som sagt de siste ett og et halvt årene. (...) Og nå har vi jo en litt mer langsiktig plan som er tydelig på hva vi prøver å oppnå. Det hjelper absolutt i forhold til usikkerhet.» - I2

For å håndtere den strategiske usikkerheten som er knyttet til omgivelsene og kundeforhold har bedriften utfordret bransjenormen gjennom å utarbeide digitale verktøy. Dette gjør det enklere og mer effektivt å kommunisere ut mot kundene. Bedriften har blant annet laget en selfservice-portal som gir kundene tilgang til sanntidsdata om frakten. I tillegg vil dette initiativet bidra til at de ansatte slipper å bruke tid på manuelle prosesser som å svare på e-poster og telefoner med informasjon som kunden nå får tilgang til selv. Endringsinitiativet frigjør dermed ressurser hos de ansatte, som nå kan fokusere på aktiviteter som skaper mer verdi for selskapet og håndterer den strukturelle usikkerheten. I5 fortalte at:

«Så gjør vi jo veldig mye for å gå i fra å være veldig basert rundt dette her med å svare på telefoner, svare på epost og være litt gammeldagse på de rutinene der, og heller tilby våre kunder å logge seg på og hente ut informasjon på en selfservice-portal.» - I5

I5 påpeker videre at utviklingen av selfservice-portalen på sikt kan bidra til at selskapet vil anses som en foretrukket aktør i markedet:

«På den måten [lanseringen av selfservice-portalen] så kan vi da knytte oss tettere til kunden, og få et bedre tillitsforhold der. Og kanskje være litt mer på tilbudssiden på teknologien, mer enn at vi er på en måte litt i etterkant og har et etterslep der da. Så vi blir sett på som en moderne og interessant aktør, så ser jeg for meg at vi kan skape nye og gode kundeforhold.» -I5

Positive utfall av usikkerhet

Analysen har videre også avdekket funn som er knyttet til de ansattes opplevelse av at usikre utfall kan oppleves som positive. Enkelte av de ansatte mente at usikkerhet var noe som burde reduseres til det minimale og ikke bli brukt i kommunikasjonen. Andre mente at de ansatte kunne oppfatte usikkerheten som at det var mange potensielle gevinster med digitaliseringen, og at usikkerheten rundt utfall av endringsprosessen dermed kunne fungere som en motivator.

I1 Utdyper:

«De ser jo at det [digitalisering] effektiviserer deres jobb veldig. (...), men jeg tror nok at det som er utfordringen er jo å få de ansatte til å se at det positive underveis [trykk på underveis] i endringsprosessen, man ser det jo kanskje større resultater av det når de løsningene, når de på en måte er implementert.» - I1

I3 er på sin side klar på at vedkommende ikke ønsker usikkerhet i sin jobb, og ønsker aller helst å redusere usikkerheten knyttet til utfallet av den digitale transformasjonen så mye som mulig: «Men den usikkerheten om hva som kommer til å skje, det tror jeg at nei. Det er vanskelig å se på det som positivt. Vi trenger å ha noe mer konkret, og vi jobber mer fremover, vi trenger mer forutsigbarhet.».

I2 reflekterer rundt usikkerhet knyttet til utfallet av endringsprosessen, og kommer inn på ett av kjerneproblemene, nemlig at enkelte rett og slett ønsker fred i jobben sin. I tillegg mener I2 at den positive holdningen til usikkerhet er avhengig av den ansattes innstilling til livet og hvordan de takler usikkerhet i sin hverdag generelt:

«Det er jo i hvert fall noen som tenker at usikkerhet og [...] det at det skjer mye er en positiv ting og at de jobber i et interessant selskap der de har mulighet til å være med på interessante prosjekter. (...) Folk er liksom sånn 'Når skal jeg få fred' sant, 'Når skal jeg bare få fred i jobben min?'. Sannheten er jo at det kommer du aldri til å få [smiler], det er jo liksom litt det [ledelsen] prøver å skape nå, for å få folk til å bli vant til endring, se på det som en positiv ting og at hvis du ikke driver med endring så skulle du heller vært redd for jobben din.» -I2

I6 utdyper at usikkerhet rundt utfallet til endringsinitiativer har hatt en positiv innvirkning på nysgjerrigheten blant de ansatte og deres åpenhet for informasjon, og understreker også at ledelsen har brukt ryktespredning aktivt som en metode for å skape en etterspørsel etter informasjon:

«[Ledelsen] ønsket at det skulle bli en ryktebørs, sånn at folk skulle ha lyst på det, og så satt [ledelsen] bare klar til å slippe det etter hvert som forespørslene kom. Og det funker egentlig veldig bra. Det er litt sånn mindplay. For jeg har vært med før der [ledelsen] har løpt etter folk med veldig gode løsninger. (...) Det funker veldig dårlig [latter]. Så derfor prøver [ledelsen] nå den andre veien, og det funker bra.» - I6

4.3.2 Involvering av de ansatte

I tillegg til tydelig kommunikasjon, er G2 Ocean opptatt av å involvere de ansatte i beslutningstakingen ved at de ansatte får delta i endringsprosessene og å komme med innspill. I1 trekker frem at dette er viktig for selskapet: *«Hvis det er en usikkerhet der og for å få det positive ut av det, så må man også legge til rette for det det [..], ved å lytte til de ansatte.»* Vi vil i dette delkapittelet trekke frem funnene fra analysen som er knyttet til 1) selskapets involvering av de ansatte i beslutningstakingen, 2) selekteringen av ansatte som skal involveres, og hvorvidt de ansatte har en reell påvirkningskraft på beslutningstakingen, og 3) involveringens påvirkning på de ansattes endringskapasitet.

Involvering

Mange av informantene fortalte om at selskapet er opptatt av å få frem meningene til de ansatte. Selskapet har tatt grep for å lage både forum og prosjektgrupper for å sikre at det finnes egnede arenaer for å komme med innspill. I6 opplever her at selskapet er opptatt av å få frem kreative løsninger fra de ansatte:

«De søker kreativitet fra sine egne ansatte, sant, 'Kan ikke dere komme litt mer på banen med noen ideer på hvordan kan vi gjøre ting annerledes, dere som er tett på kunden?' sant. 'Kan ikke dere komme med forslag til endringsmekanismer som kan løfte selskapet i riktig retning og sånn?' Det er veldig mye av at de prøver å tilrettelegge for at det finnes forum og informasjon som kan samles inn på bakgrunn av det, men det er ikke så mange ansatte som griper den sjansen, men det tror jeg handler om tid.» -I6

I7 beskriver også at selskapet er flinke på å involvere mange av de ansatte i beslutningstakingen, og trekker frem at dette bidrar til å skape eierskap og positivitet til endringsprosessen: *«De har masse prosjektgrupper med deltagelse fra ansatte over hele verden. (...) Jeg tror vi hadde med nærmere 100 ansatte med i utformingen av strategien, og i hvert fall like mange med i implementeringen.»*

Selektering og påvirkningskraft

En av de vanskeligste problemstillingene når det kommer til å involvere de ansatte er å bestemme hvem som skal involveres, og å unngå at de involverte blir overbelastet. I2 beskriver hvordan ledelsen selekterer deltagere i beslutningstakingen basert på personligheten og kompetansen til de ansatte, og trekker frem at en endring blir bedre forankret dersom skeptikerne, de “vanskelige” ansatte, blir involvert i endringsprosessen:

«Det er jo kanskje og én ting som er litt interessant å se at kanskje et visst antall, en base på de 20 samme personene i hele selskapet som blir invitert til å være med på prosjekter. Og det er jo på grunn av at de har en eller annen form for både kompetanse, men også en personlighet som gjør at de er mer attraktive å ha med i sånne ting. (...) Vi velger jo ofte de folkene som [...] ja, det går både på kompetanse, men også, [...], noen ganger velger vi de enkle folkene [latter] selv om jeg vet at vi ofte burde velge de vanskelige også. Og vi velger jo faktisk også de vanskelige for vi vet at får du med deg en vanskelig person på ting får de også med seg [...], mange andre.» -I2

Analysen har avdekket at et par av informantene var klare på at de blir opprørte av å ikke få muligheten til å bidra. I3 beskriver følelsene de ansatte har rundt å ikke bli spurt om å komme med innspill til en endring som påvirker vedkommende, og at det å ikke bli involvert fører til at endringen ikke forankres:

«Og så folk bare: ‘Okei, men hva faen, det er ingen som har spurt meg om jeg synes det er bra’. Så kan man heller ikke ha det slik at 400 personer er med, det er 400 personer med ulike tanker. Man må være rasjonell og kynisk i det.» -I3

Når de ansatte først involveres, avdekker analysen at de opplever at de likevel har hatt en reell påvirkningskraft på endringsinitiativene, noe som har redusert endringsmotstanden. På direkte spørsmål om dette stemmer både I1 og I2 i med henholdsvis: *«Ja»* og *«Ja, absolutt.»*. I3 utdyper: *«Ja, det synes jeg faktisk. Ja. De gangene jeg har vært med selv, eller andre kollegaer, at deres stemme har blitt hørt. (...) At man har hatt en impact liksom, og det er veldig positivt.»*

Involvering og endringskapasitet

Som analysen har avdekket, har mange av de ansatte en oppfattelse av at de har blitt hørt i endringsprosessen. Involveringen bringer likevel med seg den utfordringen at mange av de ansatte allerede har mye å gjøre i sin arbeidshverdag, og at deres endringskapasitet dermed blir overbelastet når de bes om å delta i endringsprosessene. *I2* fortalte i den forbindelse at de ansatte som oftest involveres blir: «*ekstremt [...] overbelastet i forhold til det å slite med å ha tid til å gjøre sine daglige oppgaver.*». *I8* deler dette synet, og mener at deltagelse i endringsprosessen fører til at mye annet arbeid hopper seg opp:

«Det er veldig vanskelig å ta noen ut og gjøre dette fordi du, du stabler den jobben opp til noen andre. Og da får du motstand, og da får du ikke nok tid til å putte nok ressurser inn i det for å bygge det skikkelig fra starten av. (...) Hvis folk føler at vi bare ender opp med å, på en måte, gå halvveis, litt halvveis, i prosessen og så har vi et nytt møte og hele prosessen blir stress.» -I8

Samtidig fremhever *I1* at ledelsen etterstreber å legge til rette for at de ansatte skal kunne involveres dersom de ønsker det, og fremhever at det er mulig å allokere ressurser dit det er et behov for det: «*Så hvis du tar på deg et prosjekt så vil du jo få redusert arbeidsmengde på andre ting, at [ledelsen] kanskje setter inn andre ressurser der.*».

4.3.3 Endringskapasitet og ledelse

Analysen har avdekket at majoriteten av informantene mener at bedriften har blitt bedre på å prioritere prosjektene nå enn det de var ved oppstarten av selskapet. Flere fremhevet likevel at mangelen på kompetanse innen prosjektledelse fortsatt er en utfordring, og noe som også går på bekostning av prosjektgjennomføringen. *I7* uttrykte dette:

«Vi har og hatt litt utfordringer med at vi ønsker å gjøre for mange ting på én gang. Vi har ikke vært flinke til å prioritere før. Det føler jeg vi har blitt bedre på nå. Vi har en klar liste over prosjekter vi ønsker å jobbe med. Men det vi sliter med, som jeg sa litt i sted, vi har ikke hatt den energien og kraften til å gjennomføre en del av de prosjektene. (...) Det kan være både på grunn av manglende ressurser, og kanskje fordi vi ikke har hatt de rette folkene til å kjøre en del av de prosjektene.» -I7

I utgangspunktet så ledelsen for seg at lederen for IT-avdelingen også skulle lede den digitale transformasjonen. Dette har vist seg å være utfordrende på grunn av selskapets endringskapasitet, noe *I6* understreker:

«Det er veldig, veldig vanskelig som ett menneske å gjøre [Lede IT-avdelingen og transformasjonen samtidig], fordi, også fordi det er to veldig forskjellige ting. (...) Hvis du har veldig mye så har du ikke tid til å ta vare på det indre livet i organisasjonen. Og for å klare å drive transformasjon så må du ha et veldig stort utover-fokus på hva som er mulig, hva er de nyeste teknologiene som kommer inn. (...) Veldig ofte i hverdagen så ser jo vi at vi blir sittende å bruke mesteparten av tiden vår (...) til operasjonell drift.» -I6

I6 fremhever her en viktig problemstilling knyttet til ledelsen av en digital transformasjon. Et klart flertall mener at selskapet har tatt i betraktning erfaringer fra tidligere endringsprosesser og videreført disse til senere endringsinitiativer. Blant disse er I1, som fortalte at: *«Ja [påståelig], det opplever jeg i aller høyeste grad, [...] jeg tror at alle de, på en måte de erfaringene vi har gått gjennom, de blir dratt inn i nye prosjekt.»*. Dette underbygges ytterligere av I3, som fortalte at: *«Ja. (...) Jeg vet at [ledelsen] har tatt det til seg, og som man ser på fremover, at 'okei, neste gang skal jeg gjøre det her mye bedre'.»*. Om hvorvidt selskapet har videreført erfaringer fra tidligere endringsprosesser, uttalte I2 nølende: *«Jaa [nølende], de har vel det. Altså alle har vel noe med seg i bagasjen når de driver sånne endringsprosesser. Det er jo sikkert en miks av litt forskjellige folk sine perspektiver.»*

Videre er det tydelig at endringskapasiteten i selskapet er sterkt presset, og enkelte av de ansatte ser et tydelig behov for en dedikert endringsansvarlig. For å håndtere usikkerheten knyttet til ansvarsfordeling og prioriteringer, har casebedriften nylig utlyst en stilling for en Chief Transformation Officer (CTO). Stillingen er ment for å bøte på noen av de største utfordringene bedriften står overfor i den digitale transformasjonen, nemlig mangel på eierskap, ledelse og prioritering av de digitale endringsinitiativene. På spørsmål om én spesifikk person har hatt ansvar for å implementere den digitale transformasjonen svarer I2 at: *«Nei, det har egentlig ikke det, jeg tror nok det er litt derfor vi ser behovet for en CTO.»*. Flere av informantene er derimot usikre på hva rollen til en CTO egentlig skal gå ut på, samt hvilken kompetanse han eller hun kommer til å ha. Likevel er de fleste positive til å få inn én person som har hovedansvaret for å drive de store endringsprosessene i firmaet:

«Jeg føler at CTOens hovedoppgave vil være å se på hva som skjer om fem år og hvordan det vil være i shippingbransje 10 år senere og hvordan shippingindustrien vil være og hvordan vi kan levere eller bidra til den digitale verden, så det er interessant.»

-I4

Enkelte av de ansatte har også troen på at en CTO skal kunne drive den digitale transformasjonen bedre fremover, og I7 fortalte at: «Det at de nå skal ha inn en CTO i tillegg til å virkelig få trykk på det [den digitale transformasjonen] sier jo litt om commitment fra eierne våre.». Det er likevel noen av informantene som ikke er så veldig interessert i hvem som styrer endringene så lenge de blir drevet fremover. I3 er likevel tydelig i sine forventninger til personen som skal fylle stillingen og har et ønske om at CTOen skal kunne styrke kommunikasjonsarbeidet også:

«Nei, altså det påvirker ikke meg så mye. (...) Man håper jo at det er et bra menneske som kanskje er dyktig på å kommunisere. (...) For det er der det ligger styrke, hos en effektiv leder. At man kommuniserer mål da, for dette er en person som skal lede mye arbeid, og sørge for at ting blir gjort på tid og på en korrekt måte.» -I3

I5 er mer skeptisk til den nye rollen, men har likevel noen klare forventninger, blant annet at han eller hun skal ha IT-kompetanse.

«Jeg er usikker på om selskapet vet om det er på en måte, om det er businessen de skal endre eller om det er IT de skal endre. Så jeg er veldig imøtekommende hvis det skal komme noen som drar nye og spennende IT-prosjekt, gitt at vedkommende har god forståelse for hva det innebærer og hvordan vi skal gjøre det. (...) Da tror jeg det kan bli veldig spennende og veldig bra.» - I5

Bedriften er altså spent på hva den nye CTOen kan oppnå. Analysen har avdekket at denne stillingen har potensiale til å kunne håndtere mye av den strukturelle usikkerheten de ansatte har opplevd.

4.4 Oppsummering av funn

I dette kapittelet har vi presentert funnene fra studien som er resultatene fra den tematiske analysen av datamaterialet. De viktigste funnene er oppsummert og presentert i Tabell 2.

Kategori	Funn
G2 Ocean som case	Casebedriften ...
Casebeskrivelse	<ul style="list-style-type: none"> • Er i en konservativ bransje med gamle og utdaterte IT-systemer, og tunge manuelle prosesser. • Har opprettet en egen innovasjonsavdeling, og ligger foran andre shippingselskaper i sitt digitaliseringsarbeid. • Ønsker å være innovative og langsiktige for å møte fremtidige digitale behov både internt og eksternt.
Usikkerhet	Knyttet til ...
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelen på en langsiktig strategi før desember 2019 ledet til at mange ansatte ikke skjønnte hvorfor endringen skulle gjennomføres. • Bedriftens omgivelser endres, og det digitale konkurransepresset øker. • For at bedriften skal være levedyktig, må den digitaliseres.
Strukturell	<ul style="list-style-type: none"> • En uklar ansvarsfordeling og mangel på eierskap til prosjektene. • Endringskapasitet, særlig på grunn av utdaterte IT-systemer og mangel på ansvarsfordeling, eierskap og prioritering av prosjekter. • Prioritering av prosjekter, særlig på grunn av en mangel på en tydelig ansvarsfordeling.
Jobbrelatert	<ul style="list-style-type: none"> • Nye digitale arbeidsoppgaver og automatisering av manuelle prosesser. • Jobbsikkerhet i fremtiden, men ikke på nåværende tidspunkt. • Behov for ny arbeidskraft og kompetanse.
Håndtering	Ved bruk av ...
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Uengasjerende, lite personlig og mangelfull kommunikasjon ved oppstarten av selskapet. Utfordrende å skape mening og en kriseforståelse. • Ansettelse av en kommunikasjonsansvarlig i juni 2019. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Bedre tilpassing av medium til budskap. ◦ Fortsatt savn etter mer personlig kommunikasjon. • En langsiktig strategi lansert i desember 2019. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Mål og fremtidig retning ble klarere. ◦ Det er likevel fortsatt strategisk usikkerhet i selskapet etter at strategien ble lansert. • Konstruering av usikkerhet for å skape en etterspørsel etter informasjon.
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> • At bedriften involverer de ansatte aktivt og bruker toveiskommunikasjon i endringsprosessen. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ofte de samme personene som involveres. Dette kan lede til overbelastning i arbeidsmengden og en presset endringskapasitet. • Reell påvirkningskraft på beslutningene for de ansatte som blir involvert.
Endringskapasitet og ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • En tydeligere prioritering av prosjektene på grunn av strategien. Mangel på kompetanse innen prosjektledelse fører likevel med seg strukturell usikkerhet. • En dedikert endringsagent i en CTO-stilling. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Det er mange forventninger til CTOens kompetanse innen IT og kommunikasjon, samt dens evne til å lede og prioritere digitale transformasjonsinitiativer.

Tabell 2: Oppsummering av de viktigste funnene

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere de mest sentrale funnene som ble presentert i *kapittel 4 Analyse*, ved å knytte disse til eksisterende litteratur som ble presentert i *kapittel 2 Litteratur*. Vi vil i dette kapittelet diskutere forskningsspørsmålet: Hvordan håndterer organisasjoner usikkerhet i en digital transformasjon?

Formålet med kapittelet er å få en dypere forståelse av håndteringen av usikkerhet i en digital transformasjon og å vise hvordan vår studie bidrar til forskningslitteraturen på området.

5.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon har vist seg å spille en nøkkelrolle når det kommer til å håndtere alle faktorene for usikkerhet. Dette er sammenfallende med Bordia et al. (2004) sine funn om at strategisk usikkerhet reduseres av en høy kvalitet på endringskommunikasjon, og at toveiskommunikasjon håndterer strukturell- og jobbrelatert usikkerhet.

Studien indikerer at det i en digital transformasjon er et stort informasjonsbehov, særlig i startfasen. Informasjonsbehovet viser seg ofte å være størst samtidig som ledelsen har minst informasjon å gi (Schweiger & DeNisi, 1991). Dersom de ansatte opplever at de ikke har tilgang på tilstrekkelig informasjon, har studien avdekket at de kan føle på usikkerhet knyttet til alle de tre faktorene for usikkerhet.

5.1.1 Kvalitet i endringskommunikasjonen

Informasjonsbehov

Det er viktig å fremheve at en digital transformasjon innebærer store og omveltende endringer som for enkelte kan oppleves som overveldende. Ett av problemene i en digital transformasjon synes derfor å være at usikkerheten knyttet til implementeringsfasen er spesielt høy sammenlignet med andre og mindre omfattende endringsprosesser. Usikkerheten kan da lede til negative følelsesmessige reaksjoner. Årsaken til dette kan være at den opplevde usikkerheten i denne fasen synes å være svært nær eller forbi toppunktet av hvor mye usikkerhet et individ ønsker å oppleve (Griffin og Grote, 2020). Som Griffin og Grote (2020) argumenterer for, vil dette si at de ansatte har en følelse av at de ønsker å redusere usikkerheten når de møter de største usikkerhetsmomentene i transformasjonen, noe studien underbygger.

Gjennom å kommunisere det som er kjent og å begrunne hvorfor annen informasjon ikke er kjent, indikerer studien at informasjonsbehovet i implementeringsfasen kan mettes. Ved å ha et stort trykk og tempo på kommunikasjonsarbeidet, og gjennom å dele informasjon med de ansatte før de selv etterspør informasjon, antyder studien at kommunikasjon kan håndtere usikkerhet knyttet til informasjonsbehovet. Den symbolske verdien av å kommunisere det som er kjent synes derfor å i stor grad kunne veie opp for at lite informasjon faktisk er tilgjengelig (Richardson & Denton, 1996).

Kommunikasjonsmedium

Videre indikerer studien at mye ledelseskommunikasjon er upersonlig og preget av tall og grafer, noe som kan lede til jobbrelatert usikkerhet. For å håndtere denne usikkerheten, viser studien at det synes å være viktig at informasjon rundt de menneskelige delene av de digitale endringsinitiativene blir kommunisert. Det viser seg i den forbindelse også å være viktig å trekke frem de emosjonelle problemstillingene og personlige gevinstene og tapene til de ansatte i kommunikasjonen (Richardson & Denton, 1996). Studien indikerer her at slik informasjon kan håndtere den jobbrelaterte usikkerheten ved bruk av et personlig budskap gjennom rike kanaler, slik Lengel og Daft (1988) også argumenterer for.

I tråd med Lengel og Daft (1988) antyder studien videre at enveiskommunikasjon gjennom mindre rike kanaler ikke dekker informasjonsbehovet som oppstår i en digital transformasjon. Studien har her avdekket et behov for ansikt til ansikt kommunikasjon, hvor ledelsen er synlig og ikke distanserer seg fra de ansatte. Endringer på en stor skala, slik som digitale transformasjonsendringer, er ikke rutine, og studien antyder her at de ansatte har et eksplisitt ønske om at denne type informasjon skal kommuniseres gjennom et svært rikt medium, og da fortrinnsvis ansikt til ansikt (Lengel & Daft, 1988).

Ved å tilpasse kommunikasjonen rundt den digitale transformasjonen til rike medium, indikerer studien at organisasjonen bedre vil kunne håndtere særlig den jobbrelaterte usikkerheten. Dette skjer ved at de ansatte får informasjon om sine personlige gevinster og tap. Videre synes det også som at den strukturelle- og den strategiske usikkerheten kan håndteres ved bruk av rike medium. Studien indikerer at dette skjer gjennom den involverende formen av toveiskommunikasjon som rike medium tillater. Dette hjelper de ansatte med å forstå betydning av endringsprosessen. De ansatte synes dermed å kunne få en bedre forståelse for de organisatoriske endringene og den fremtidige retningen til organisasjonen. I tillegg viser studiens funn at en organisasjon kan dra nytte av å analysere kommunikasjonsdata fra digitale

kanaler, og slik tilpasse fremtidig kommunikasjonen bedre til de ansattes behov og preferanser.

Meningsskaping

Studien har avdekket at det kan være utfordrende for de ansatte å se meningen bak hvorfor en digital transformasjon skal gjennomføres. Det synes også å være utfordrende å kommunisere meningen bak endringen nedover i selskapet. Uten en klar form for mening bak endringen antyder studien at det kan oppstå strategisk usikkerhet. Ved å avdekke de ansattes behov for kommunikasjon, og gjennom å gi et overbevisende svar på hvorfor endringen iverksettes, kan kommunikasjonen bidra til å skape mening rundt endringen (Kim et al., 2011). På denne måten indikerer studien at meningsskaping kan bidra til å håndtere den strategiske usikkerheten.

Studien indikerer også at å holde tilbake informasjon om de ansattes jobbsikkerhet ved kommunikasjon av meningen med endringsinitiativet synes å kunne bidra til å håndtere den jobbrelaterte usikkerheten. Årsaken til dette antydes å være at de ansatte foretrekker å se på sin egen situasjon som usikker, fremfor visshet om at jobben deres blir “digitalisert bort” (Herzig & Jimmieson, 2006). Dette bygger på et overraskende funn om at de ansatte, til tross for at det kan bli store endringer i arbeidsstokken som følger av en digital transformasjon, opplever lite usikkerhet knyttet til sin nåværende jobbsikkerhet. Dette er et uventet funn fordi studien tydelig indikerer at mange arbeidsoppgaver har et stort potensial for å bli automatisert og effektivisert.

Videre, gjennom å begrunne endringsinitiativet, kan kommunikasjonen bidra til å skape forståelse for at usikre situasjoner også kan føre til positive utfall (Balogun & Johnson, 2004). Studien antyder at dette kan gjøres gjennom å etablere en kriseforståelse (Kotter, 1996). Det synes derfor som at en kriseforståelse og meningsskaping er tett sammenflettet, og at bevisst bruk av slike metoder, kan bidra til å håndtere den strategiske- og strukturelle usikkerheten.

Konstruering av usikkerhet og kriseforståelse

Ved et lavere nivå av usikkerhet i organisasjonen, antyder studien i tråd med Griffin og Grote (2020) at en viss grad av usikkerhet i organisasjonen likevel kan være ønskelig. Ved å redusere usikkerheten knyttet til de ansattes store informasjonsbehov i implementeringsfasen, kan en organisasjon legge til rette for at andre typer usikkerhet, slik som en kriseforståelse, heller kan konstrueres. Dette synes å være avgjørende for å drive endringen fremover i en implementeringsfase (Kotter, 1996).

Ved å skape usikkerhet rundt dagens situasjon gjennom budskapet om at “status quo” er farligere enn den usikre fremtiden (Kotter, 1996), antyder studien at usikkerhet kan drive endringen fremover. Ved å aktivt konstruere usikkerhet, indikerer de empiriske funnene dermed at det å skape en ryktebørs og spekulasjoner blant de ansatte kan bidra til å skape en etterspørsel etter informasjon (Griffin & Grote, 2020). I tillegg forbinder enkelte usikkerhet med spenning, spontanitet og originalitet (Baxter & Montgomery, 1996). De positive effektene av kvalitet i endringskommunikasjonen antydes derfor å bli forsterket gjennom konstruering av usikkerhet og etablering av en kriseforståelse.

5.1.2 Langsiktig strategi

Dersom en langsiktig strategi ikke er utarbeidet og lansert, antyder studien at dette kan forsterke de ansattes usikkerhet knyttet til implementeringsfasen av en digital transformasjon. Ettersom usikkerheten i denne fasen av en endring er spesielt høy (Herzig & Jimmieson, 2006), synes mangelen på en langsiktig strategi å kunne lede til negative følelsesmessige reaksjoner (Mishel, 1988). Studien indikerer at en realistisk forhåndsbeskrivelse av en transformerende endringsprosess, som en langsiktig strategi, kan redusere disse negative reaksjonene (Schweiger og DeNisi, 1991).

Studien antyder videre at mangelen på en langsiktig strategi synes å kunne lede til usikkerhet knyttet til koordinering, prioritering og implementering av en digital transformasjon (Matt et al., 2015). Strategien håndterer den strukturelle usikkerheten, hvor studiens empiriske funn viser at strategien tydeliggjør ansvarsfordelingen og prioriteringen av de digitale transformasjonsinitiativene. Dette viser verdien av å implementere en håndfast langsiktig digital transformasjonsstrategi for å støtte selskapet i å styre den digitale transformasjonen (Matt et al., 2015).

De empiriske funnene fra studien antyder at den langsiktige strategien også håndterer den strategiske usikkerheten. Dette gjøres gjennom at strategien synliggjør den fremtidige retningen til organisasjonen, i tillegg til at den bidrar til å støtte selskapet i å styre transformasjonsendringen (Matt et al., 2015). For å håndtere den strategiske usikkerheten indikerer studien at fremtidige endringsprosjekter bør kunne relateres til dagens endringer (Meyer & Stensaker, 2007). For å lykkes med dette synes det som at strategien må ta for seg organisasjonen i sin helhet, og ikke bare IT-siden av de digitale endringene (Matt et al., 2015). Som studien indikerer, er det derfor viktig å ikke begrense strategien til å kun omhandle IT-

infrastrukturen, men også kunde- og tjenesteorienterte muligheter knyttet til implementeringen av digitale teknologier (Matt et al., 2015).

Videre virker det som om mangelen på en langsiktig strategi vil kunne øke den jobbrelaterte usikkerheten ved at de ansatte er usikre på hvordan deres arbeidshverdag påvirkes i møte med den digitale transformasjonen. For at en strategi skal kunne håndtere den jobbrelaterte usikkerheten, antyder studien at den må ha et detaljnivå som kan ta for seg usikkerheten knyttet til arbeidsrollene og jobbsikkerheten til de ansatte. I tillegg bør strategien synliggjøre de ansattes personlige gevinster og tap.

5.2 Involvering

Studien underbygger i stor grad Bordia et al. (2004), som hevder at både ansatte og ledere kan ha en opplevelse av redusert jobbrelatert- og strukturell usikkerhet dersom de involveres i prosessene rundt de taktiske beslutningene selskapet. Et funn som skiller seg fra Bordia et al. sin teori, er derimot at den strategiske usikkerheten også synes å kunne reduseres gjennom involvering. Dette funnet kan komme som en følge av at de ansatte involveres i utformingen av den langsiktige strategien, hvor den fremtidige retningen til selskapet blir tydeliggjort.

Studien støtter Lines (2004) sin teori om at en reell påvirkning i involveringen reduserer motstand og dermed den jobbrelaterte usikkerheten. Videre indikerer studien at også den strukturelle usikkerheten kan håndteres ved involvering. Dette kan skje gjennom at de ansatte har en reell påvirkning på iverksettingen av de organisatoriske endringene. På den ene siden er det ofte kun et begrenset antall av de ansatte som involveres i beslutningstakingen, og det kan dermed tenkes at denne effekten er minimal. På den andre siden, har funnene avdekket at involvering og en reell påvirkningskraft leder til at de ansatte kan diskutere endringen seg imellom, og at endringen på denne måten tydeliggjøres og forankres i organisasjonen. Våre funn indikerer at en horisontal informasjonsdeling blant de ansatte kan føre til at den digitale transformasjonen går raskere. Ved at de ansatte blir involvert i endringsprosessen får de dermed, som Bordia et al. (2004) understreker, bedre kontroll og opplever en bedre håndtering av spesielt den strukturelle- og jobbrelaterte usikkerheten.

5.3 Endringskapasitet

Ett av de mest fremtredende funnene fra studien er at det i implementeringsfasen av en digital transformasjon synes å være utfordrende å skape en balansegang mellom fokuset på den daglige driften og det å utforske og implementere nye innovative og digitale løsninger (Meyer & Stensaker, 2006).

Studien antyder at det kan være svært ressurskrevende å implementere og utnytte nye digitale teknologier på toppen av eldre IT-systemer. Ambisjonene viser seg her ofte å kunne overgå evnen til omstilling for en organisasjon, og dermed sprenges endringskapasiteten (Balogun et al., 2016). Gjennom å være oppmerksom på sin egen endringskapasitet og å utvide denne, indikerer studien at organisasjoner kan håndtere den strukturelle usikkerheten som oppstår.

Involvering er tid- og ressurskrevende, og mange av de samme ansatte involveres gang på gang. Studien har avdekket at den enkelte ansattes endringskapasitet kan sprenges dersom han eller hun involveres i for mange endringsprosesser. Dette synes å kunne lede til jobberelatert usikkerhet. Dersom de ansatte opplever at daglige arbeidsoppgaver og involvering i endringsprosesser blir gjort halvveis, indikerer studien at dette kan lede til stress og usikkerhet. Ved å veksle mellom midlertidige og permanente menneskelige ressurser, kan den jobberelaterte usikkerheten knyttet til den enkeltes endringskapasitet håndteres (Meyer & Stensaker, 2007).

5.3.1 Roller

Endringsansvarlig

Studien støtter den brede enigheten i endringslitteraturen om at en dedikert endringsansvarlig er av stor verdi for å lykkes med et endringsinitiativ (Burnes, 2004; Danilova, Rydland, et al., 2019; Lewin, 1947; Meyer & Stensaker, 2006, 2007). Når endringskapasiteten er presset, indikerer studien at behovet for prioritering av digitale endringsinitiativer er svært gjeldende. I implementeringsfasen av en digital transformasjon antyder studien at det er vanskelig for en organisasjon å prioritere prosjekter og å ha en klar fordeling av ansvar og eierskap knyttet til de digitale transformasjonsinitiativene. Dette synes å kunne resultere i strukturell usikkerhet. Videre antyder studien også at en dedikert endringsansvarlig med et tverrfaglig perspektiv kan håndtere den strukturelle usikkerheten knyttet til ansvarfordeling, eierskap og prioriteringer i en digital transformasjonsprosess (Danilova, Rydland, et al., 2019).

Det synes også å foreligge strategisk usikkerhet knyttet til ansvaret for å håndtere omgivelsene til organisasjonen. I tillegg indikerer funnene etterspørselen etter en endringsansvarlig som kan se utover i markedet og avdekke behov og muligheter som kan holde organisasjonen relevant i konkurranseomgivelsene sine. I den forbindelse antyder studiens funn at en dedikert endringsansvarlig kan håndtere den strategiske usikkerheten ved å forstå og tolke organisasjonens eksterne omgivelser, og å drive den digitale transformasjonsprosessen fremover (Danilova, Iden & Bygstad, 2019; Munir & Phillips, 2005).

Kommunikasjonsansvarlig

Et overraskende funn fra analysen er hvor avgjørende ansettelsen av en kommunikasjonsansvarlig synes å kunne være for å håndtere usikkerheten knyttet til den digitale transformasjonen. Studien indikerer at det kan være vanskelig å få til en høy kvalitet i endringskommunikasjonen uten en dedikert og kompetent kommunikasjonsansvarlig. Endringskapasiteten synes å spille en viktig rolle når det kommer til kvaliteten på endringskommunikasjonen. En allerede overarbeidet ledelse synes ofte å ikke ha nok kapasitet til å utforme kommunikasjonen og dens innhold på en måte som håndterer usikkerheten. Ved å ha tid, ressurser og spesialkompetanse innen kommunikasjon, har en kommunikasjonsansvarlig mulighet til å utnytte mediene og forbedre innholdet i kommunikasjonen. En av studiens viktigste indikasjoner er at det ved å frigjøre ressurser til en dedikert og kompetent kommunikasjonsansvarlig, vil være enklere å tilpasse riktig budskap til riktig medium, få opp tempoet på kommunikasjonen og å få den til å virke mer personlig.

6. Konklusjon

Formålet med dette kapittelet er å konkludere hele forskningsprosjektet og å vise hvordan studien besvarer forskningsspørsmålet:

Hvordan håndterer organisasjoner usikkerhet i en digital transformasjon?

Vi vil først utdype studiens bidrag til forskningsfeltet. Deretter vil vi presentere studiens praktiske implikasjoner, før vi avslutningsvis vil diskutere studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

En digital transformasjon er mer omfattende, ressurskrevende og smertefull enn mindre endringsprosesser (Palmer et al., 2017). 70% av alle transformasjonsinitiativer oppnådde ikke målene sine i 2018 (Tabrizi et al., 2019). Endringskultur og endringsmentalitet oppgis som vesentlige forutsetninger for å lykkes med en digital transformasjon, og mangelen på dette kan bidra til at det er usikkerhet knyttet til en slik endring (Danilova, Iden & Bygstad, 2019; Tabrizi et al., 2019; Vial, 2019; Visma, 2019). Gjennom denne studien har vi gjennomført en enkelt kvalitativ casestudie for å undersøke fenomenet håndtering av usikkerhet i en digital transformasjon i sin reelle setting.

Studien vår har vist at det finnes store mengder litteratur som tar for seg usikkerhet i en endringsprosess (e.g., Bordia et al., 2004; Brashers, 2001; Herzig & Jimmieson, 2006). Det finnes likevel ikke like mye eksisterende litteratur på usikkerhet i en digital transformasjon. Vår studie har bidratt til den eksisterende endringslitteraturen om usikkerhet i en digital transformasjon ved at vi har et utvalg fra hele organisasjonen, både blant ledergruppen og de ansatte. I tillegg har denne studien undersøkt usikkerhet i en casestudie på et individuelt nivå. Samlet tilbyr dette et nytt perspektiv på kjente begreper fra endringslitteraturen i en mindre utforsket kontekst.

Studien har avdekket at håndteringen av usikkerhet i en digital transformasjon kan dra nytte av mange av metodene som endringslitteraturen rundt mindre endringsprosesser fremhever. Blant annet har vi funnet at kommunikasjon og involvering spiller en vesentlig rolle. Dette er konsistent med flere studier som har sett på ledelseskommunikasjon og involvering som strategier for å redusere usikkerhet (e.g. Bordia et al., 2004; Klein, 1996; Lewis, 1999; Lewis & Seibold, 1998; Schweiger & DeNisi, 1991; Richardson & Denton, 1996).

Kommunikasjon

Vår studie skiller seg likevel fra mye av den eksisterende litteraturen, ved at vi fokuserer på håndtering av usikkerhet fremfor redusering. Med bakgrunn i dette har studien funnet at ledelsen kan være tjent med å konstruere usikkerhet i ulike faser av den digitale transformasjonen, og å konstruere usikkerhet for å skape en kriseforståelse. Studien har i denne sammenhengen bidratt med innsikt som indikerer at det i implementeringsfasen av en digital transformasjon eksisterer mye usikkerhet, og at ledelsen i denne fasen derfor bør forsøke å redusere usikkerheten som ikke er relatert til etablering av en kriseforståelse.

Perspektivet om positive utfall av usikkerhet har gitt interessante funn knyttet til at organisasjonen potensielt kan snu oppfattelsen av et tilsynelatende negativt utfall til et utfall som den ansatte anser som positivt ved riktig håndtering. Gjennom å begrunne endringsinitiativet kan ledelsen bidra til å skape forståelse for at usikre situasjoner kan føre til positive utfall. Den langsiktige strategien bidrar til å skape mening med den digitale transformasjonen, på samme tid som den tydeliggjør organisasjonens fremtidige retning.

Det synes videre som at det er en mangel på forståelse blant de ansatte om at en digital transformasjon kan påvirke deres jobbsikkerhet. I den forbindelse indikerer studien at ledelsen kan være tjent med å holde tilbake informasjon om de ansattes jobbsikkerhet når de kommuniserer meningen med endringsinitiativet. Dette antydes å kunne bidra til å snu sikkerheten om et fremtidig negativt utfall, til en foretrukket usikkerhet om den ansattes fremtidige jobbsikkerhet. Meningsskaping har derfor vist seg å være sentralt for å håndtere den jobbrelaterte usikkerhet knyttet til utfallet av en digital transformasjon.

Videre har studien avdekket verdien av å tilpasse kommunikasjonen til riktig medium. I den forbindelse antyder studien at personlig kommunikasjon gjennom rike medium er viktig for å sikre en god kvalitet i endringskommunikasjonen. I tillegg, for å dekke informasjonsbehovet, kan det å være avgjørende at kommunikasjonen er betimelig og presis. Dette synes å kunne bidra til å håndtere alle faktorene for usikkerhet knyttet til den digitale transformasjonen.

Involvering og endringskapasitet

Studien indikerer at alle faktorene for usikkerhet kan håndteres ved bruk av involvering. I den forbindelse antyder studien spesielt at involvering av de ansatte i utformingen av den langsiktige strategien tydeliggjør organisasjonens fremtidige retning. Videre indikerer studien også at den strukturelle usikkerheten håndteres ved at endringen diskuteres horisontalt, og

følgelig forankres i organisasjonen. I tillegg synes det som at en reell påvirkning på endringen reduserer motstand, og på den måten også den jobbrelaterte usikkerheten.

Vår studie har også bidratt med kunnskap om at endringskapasiteten i en digital transformasjon er avgjørende for opplevelsen av usikkerhet. Denne kunnskapen underbygger Meyer og Stensaker (2006) sin argumentasjon om at ledelsen må balansere mellom ressursene som brukes på endringsprosessen og de daglige aktivitetene. Vi vil likevel hevde at vår studie bidrar med utvidet kunnskap om endringskapasitet ved å undersøke den i en digital transformasjon. Her fant vi at endringskapasiteten var under et spesielt høyt press i implementeringsfasen. Dette er fordi denne typen endring består av multiple endringer, hvor utdaterte IT-systemer har vist seg å kunne bremse endringsprosessen. Studien indikerer videre at det er mye jobbrelatert usikkerhet knyttet til de ansattes individuelle endringskapasitet i en digital transformasjon. Dette er spesielt fremtredende ved utstrakt bruk av involvering uten at de ansatte avlastes i sine daglige gjøremål.

Studien indikerer også spesielt at ledelsens endringskapasitet i en digital transformasjon er utsatt. Når dette er tilfelle, kan en dedikert kommunikasjonsansvarlig bedre håndtere alle faktorene for usikkerhet tilknyttet de ansattes store informasjonsbehov i en digital transformasjon på grunn av den ansvarliges spesialkompetanse og tilgjengelige ressurser. Samlet kan dette derfor spesielt håndtere den strukturelle usikkerheten ved å frigjøre endringskapasitet hos ledelsen, som følgelig kan fokusere på styring av endringen og sine daglige gjøremål.

Videre har studien avdekket at ansvarsfordeling, prioritering og eierskap i en digital transformasjon er en særlig stor kilde til strukturell usikkerhet. Gjennom å engasjere en dedikert endringsansvarlig kan den strukturelle usikkerheten håndteres. Studien indikerer også at en dedikert endringsansvarlig som blant annet trekker organisasjonen i én retning (Danilova, Rydland, et al., 2019), kan være avgjørende for å håndtere den strategiske usikkerheten i en digital transformasjonsprosess. Vår studie har i den forbindelse ytterligere tydeliggjort et fremtredende behov for noen som har et overordnet ansvar for å drive den digitale transformasjonen fremover.

6.2 Praktiske implikasjoner

Denne studien har praktiske implikasjoner for bedrifter som ønsker å håndtere usikkerhet i en digital transformasjon. En bedrift bør først og fremst være klar over sin egen endringskapasitet.

Det er i den forbindelse avgjørende at ledelsen har oversikt over hvilke ressurser som er tilgjengelige for å gjennomføre den digitale transformasjonen før endringsinitiativet iverksettes. Bedriften bør i den forbindelse være ekstra varsom med å implementere digitale endringer på toppen av utdaterte IT-systemer. Dette kan bidra til å håndtere den strukturelle- og den jobbrelaterte usikkerheten. Studien har også vist betydningen av en langsiktig digital transformasjonsstrategi i dette arbeidet, da den bidrar til å synliggjøre organisasjonens endringskapasitet, og følgelig prioriteringen av endringsinitiativer. Videre tydeliggjør en slik strategi bedriftens fremtidige retning, noe som samlet kan bidra til håndtering av strategisk usikkerhet. I tillegg synes involvering av ansatte også å kunne bidra til å håndtere usikkerhet, ved at toveiskommunikasjonen forankrer endringen og reduserer motstand blant de ansatte. Dette håndterer alle faktorene for usikkerhet, men spesielt den strukturelle- og jobbrelaterte usikkerheten. Studien indikerer videre også at midlertidig ansatte ikke bare kan brukes for å dekke et manglende kompetansebehov, men også for å bidra til den daglige driften, for å på denne måten øke endringskapasiteten.

Kommunikasjon har vist seg å kunne håndtere alle faktorene for usikkerhet. Studien har avdekket at ledelsen bør ha et stort trykk og tempo på kommunikasjonen, og forsyne de ansatte med betimelig og presis informasjon. Når informasjon rundt det digitale transformasjonsinitiativet kommuniseres, er det viktig at dette skjer gjennom et rikt og personlig medium. Videre antyder studien at ledelsen, som diskutert i *delkapittel 5.11 Konstruering av usikkerhet og kriseforståelse*, bevisst bør konstruere usikkerhet i perioder med mindre generell usikkerhet i organisasjonen. På denne måten blir de ansatte mer oppmerksomme på kommunikasjonen og kan oppleve endringen som spennende.

Studien indikerer tydelig at en bedrift bør engasjere en dedikert kommunikasjonsansvarlig, da dette synes å kunne håndtere alle faktorene for usikkerhet i en digital transformasjon. Videre, for å håndtere den strukturelle og strategiske usikkerheten, indikerer studien at det er fordelaktig å oppnevne en dedikert endringsansvarlig som er ansvarlig for å drive transformasjonen og prioritere prosjekter. Som studien antyder, bør denne personen besitte en tverrfaglig kompetanse innen både forretningsforståelse og teknologisk og digital innsikt.

6.3 Begrensninger ved studien

Vi vil i dette delkapittelet redegjøre for begrensninger ved den gjennomførte studien. Forskningsprosjektet er gjennomført som en kvalitativ casestudie av én organisasjon. I *delkapittel 3.5 Dataevaluering* diskuterer vi forskningsprosjektets kvalitet.

Studiens utvalg er begrenset til åtte intervjuobjekter. Dette utvalget er i den nedre delen av skalaen når det kommer til utvalgsstørrelse, og kan derfor oppfattes som lite. Likevel vil vi argumentere for at vi gjennom analysen av våre funn opplevde en metning i studiens datainnsamling. Vi har altså opplevd at utvalget har vært tilstrekkelig til å kunne hente interessante funn og skape gode diskusjoner. Det er likevel viktig å understreke at funnene fra en studie som har et ikke-tilfeldig og ikke-statistisk representativt utvalg nødvendigvis ikke kan overføres til alle bedrifter som håndterer usikkerhet i en digital transformasjon. Vi vil likevel argumentere for at forskningsdesignets overførbarhet tillater at teoretiske forslag fra forskningsprosjektet kan testes i andre sammenhenger. Videre kan det også argumenteres for at et mer homogent utvalg vil være passende for et lite utvalg, ettersom vi da kunne gått mer i dybden på nyanser i utvalget. Vi vil likevel forsvare vårt heterogene utvalg, fordi det gjorde oss i stand til å utforske problemstillingen fra flere unike vinkler.

Videre vil vi fremheve at casebedriften har gjennomgått en stor sammenslåing. Enkelte av effektene i studien kan derfor tenkes å være forsterket av dette. Vi vil likevel argumentere for at andre organisasjoner kan oppleve lignende effekter, og at mange av funnene er av relevans for selskaper som står i en digital transformasjon, og da spesielt i implementeringsfasen av den.

Forskningsspørsmålet er naturlig avgrensende og spisset inn mot håndtering av usikkerhet i en digital transformasjon, ved å studere de utvalgte faktorene for usikkerhet. Det kan likevel antas at det kan ligge effekter utenfor de avgrensingene studien har gjort, da digital transformasjon er et bredt tema med mulighet for ulike innfallsvinkler. I forskningsprosjektets diskusjon har vi fokusert på de funnene vi finner som mest relevante for å besvare studiens forskningsspørsmål. Gjennom vår tolkning av funnene har vi lagt vekt på å danne et reelt bilde av usikkerhet i en digital transformasjon, og vil påstå at dette er noe som både styrker studien og gir et innblikk i hva som kan være av verdi for videre forskning ved et senere tidspunkt.

Tidsrammen for oppgaven er begrenset til ett semester. Vi har derfor kun studert én fase av den digitale transformasjonen, basert på et øyeblikksbilde i casebedriften. Vi vil likevel

argumentere for at et øyeblikksbilde tilbyr interessant innsikt til den eksisterende endringslitteraturen.

6.4 Forslag til videre forskning

Forskningsprosjektet er som nevnt gjennomført som en enkel casestudie av én organisasjon med et begrenset antall intervjuobjekter. I videre forskning ville det derfor vært interessant å teste våre indikasjoner på et større utvalg. En komparativ studie med et bredt utvalg av selskap i ulike bransjer, og som gjerne er i ulike faser av en digital transformasjon, kunne også testet studiens indikasjoner på en ny måte. Slik kan videre forskning avdekke hvorvidt studiens funn er unike for casebedriften, eller om usikkerheten og håndteringen av denne i en digital transformasjon oppfattes på samme måte i andre organisasjoner.

Et annet forslag til videre forskning er å kun fokusere på enkelte deler av organisasjonen, som eksempelvis kun på hvordan de ansatte oppfatter håndteringen av usikkerhet i en digital transformasjon, eller på hvordan ledere oppfatter dette. En ny studie med et lignende forskningsdesign kunne testet studiens indikasjoner på et mer homogent utvalg, og følgelig bidratt til et mer nyansert bilde. Det kan være spesielt interessant å sammenligne funn mellom ulike nivå i organisasjonen, da dette kan bidra til å avdekke ulikheter i oppfattelsen av temaet mellom ulike organisatoriske nivå i organisasjoner. I tillegg kan en ny studie basere seg på et øyeblikksbilde av andre faser enn implementeringsfasen av en digital transformasjon. Dermed kan en ny studie avdekke opplevelsen av ulike former for usikkerhet og håndteringen av dette i ulike faser av transformasjonsprosessen.

Det siste forslaget til videre forskning innebærer å gjennomføre en longitudinell studie. Slik kan en ny studie utforske flere faser i en digital transformasjon. En slik studie kan også undersøke organisasjoner som implementerer konkrete tiltak for å håndtere usikkerhet i en digital transformasjon over tid. Et slikt forskningsprosjekt ville kunne bidratt til å avdekke i hvilken grad ulike tiltak for håndtering av usikkerhet faktisk fungerer, og gjerne også i hvilken fase ulike tiltak burde iverksettes.

Litteraturliste

- Adams, A., & Cox, A. L. (2008). Questionnaires, in-depth interviews and focus groups.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, 7(2), 187-210.
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the special issue—social media and business transformation: a framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3-13.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, J., Reuben R, & Huonker, J. W. (2002). What a mess! Participation as a simple managerial rule to ‘complexify’ organizations. *Journal of Management studies*, 39(2), 189-206.
- Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4 utg.). Storbritannia: Pearson Education Limited.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of applied behavioral science*, 42(2), 182-206.
- Bastien, D. T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human resource management*, 26(1), 17-33.
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and dialectics*: Guilford Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18(4), 507-532.

-
- Bradac, J. J. (2001). Theory comparison: Uncertainty reduction, problematic integration, uncertainty management, and other curious constructs. *Journal of Communication*, 51(3), 456-476.
- Brashers, D. E. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of communication*, 51(3), 477-497.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4 utg.). Oxford: Oxford University Press. .
- Buono, J., & Bowditch, J. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change—competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management*.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of change management*, 11(4), 445-450.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*: Harvard Business Review Press.
- Coghlan, D., & Rashford, N. S. (2006). *Organizational change and strategy: An interlevel dynamics approach*: Routledge.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Danilova, K. B. (2018). *Leading change across the organization*. Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Danilova, K. B., Iden, J., & Bygstad, B. (2019). *Digitaldirektørens bidrag til digital transformasjon gjennom håndtering av usikkerhet i organisasjonen*.

Konferanseforedrag fra NOKOBIT - Norsk Konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi, Narvik.

- Danilova, K. B., Rydland, M., Iden, J., & Bygstad, B. (2019). Digitaldirektøren som endringsagent. *MAGMA*(2), 22-28.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4 utg., s. 1-19). London: Sage.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 295-303.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Dunphy, D. (1996). *Organizational change in corporate settings*: Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human relations*, 46(8), 905-920.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607-1633.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- Furr, N., & Shipilov, A. (2019). Digital Doesn't Have to Be. *Harvard Business Review*, 95.
- G2 Ocean. (2020). *Consolidated Financial Statements*. Lastet ned fra <https://www.g2ocean.com/wp-content/uploads/2020/03/G2-Ocean-AS-Financial-Statement-2019.pdf>.

-
- Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. *International review of industrial and organizational psychology*, 4, 235-280.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R., & Slocum Jr, J. W. (1979). Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 22(3), 458-481.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. D. (2007). *Composing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greco, V., & Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure. *Personality and individual differences*, 31(4), 519-534.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations *Basic group processes* (s. 235-256): Springer.
- Griffin, M. A., & Grote, G. (2020). WHEN IS MORE UNCERTAINTY BETTER? A MODEL OF UNCERTAINTY REGULATION AND EFFECTIVENESS. *Academy of Management Review*(ja).
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Democracy in and around organizations: is democracy worth the effort? , 18(3), 49-53.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). *What does a Chief Digital Officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation*. Konferanseforedrag fra 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Iden, J., Kaarbøe, K., Nyholt, E. H., & Egenæs, O. (2019). *Hva driver en digital transformasjon og hva leder den til?* Konferanseforedrag fra Norsk konferanse for organisasjoners bruk at IT.

-
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management journal*, 33(1), 7-41.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2001). An examination of the roles of career uncertainty, flexibility, and control in predicting emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 406-424.
- Jackson, S., Schuler, R., & Vredenburg, D. (1987). Managing stress in turbulent times. I A. W. Riley & S. J. Zaccaro (red.), *Occupational stress and organizational effectiveness* (s. 141-166). New York: Praeger.
- Jonas, E., McGregor, I., Klackl, J., Agroskin, D., Fritsche, I., Holbrook, C., . . . Quirin, M. (2014). Threat and defense: From anxiety to approach *Advances in experimental social psychology* (num. 49, s. 219-286): Elsevier.
- Kagan, J. (1972). Motives and development. *Journal of personality and social psychology*, 22(1), 51.
- Keller, S., & Aiken, C. (2009). The inconvenient truth about change management.
- Ketokivi, M., & Mantere, S. (2010). Two strategies for inductive reasoning in organizational research. *Academy of management review*, 35(2), 315-333.
- Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693.
- King, W. R., & Rodriguez, J. I. (1981). Participative Design of Strategic Decision Support Systems: An Empirical Assessment. *Management Science*, 717-726.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2018). Giving and making sense about change: The back and forth between leaders and employees. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 71-87.
- Kurtz, J. L., Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2007). Quantity versus uncertainty: When winning one prize is better than winning two. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(6), 979-985.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 225-232.

-
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management communication quarterly*, 13(1), 43-75.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 93-152.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4(3), 193-215.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in organizational behavior*, 1(10), 265-339.
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.
- Marchionini, G., & Teague, J. (1987). Elementary students' use of electronic information services: An exploratory study. *Journal of Research on Computing in Education*, 20(2), 139-155.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Maurier, W. L., & Northcott, H. C. (2000). Job uncertainty and health status for nurses during restructuring of health care in Alberta. *Western Journal of Nursing Research*, 22(5), 623-641.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2007). *MANAGING MULTIPLE CHANGE PROCESSES: CHALLENGES AND INTERVENTION TECHNIQUES*. Konferanseforedrag fra Academy of Management Proceedings.

-
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of management Journal*, 33(1), 42-63.
- Mishel, M. H. (1988). Uncertainty in illness. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 20(4), 225-232.
- Munir, K. A., & Phillips, N. (2005). The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. *Organization studies*, 26(11), 1665-1687.
- Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 68(1), 57-71.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods* (7 utg.). Harlow: Pearson.
- North Carolina State University's Enterprise Risk Management Initiative, & Protiviti. (2018). *Executive Perspectives on Top Risks 2019*. Tilgjengelig fra <https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/2019-erm-execs-top-risks-exec-summary.pdf>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research*, 7(1), 63-92.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie*. 26 (1). Konferanseforedrag fra Proceedings from the annual NOKOBIT conference held at Svalbard the 18th-20th of September 2018.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. A. (2017). *Managing Organizational Change: A multiple perspectives approach* (3. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3 utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*: Wiley-Blackwell.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.

-
- Randles, D., Benjamin, R., Martens, J. P., & Heine, S. J. (2018). Searching for answers in an uncertain world: Meaning threats lead to increased working memory capacity. *PloS one*, 13(10).
- Richardson, P., & Denton, D. K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.
- Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless Baluch, A. (2014). Entering a dialogue: Positioning case study findings towards theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373-387.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management journal*, 37(5), 1141-1166.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1995). Decision type, participative decision making (PDM), and organizational behavior: An experimental simulation. *Human Performance*, 8(2), 81-94.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). England: Pearson Education Limited.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.
- Senior, B. (2002). *Organisational Change* (2 utg.). London: Prentice Hall.
- Sias, P. M., & Wyers, T. D. (2001). Employee uncertainty and information-seeking in newly formed expansion organizations. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 549-573.
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: The crucial role of leaders' sensegiving. *Journal of Change Management*, 18(2), 162-180.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory is Not (Editorial). *Academy of Management Journal*, 49, 633-642.
- Sutton, R., & Kahn, R. (1986). *Prediction, understanding and control as antidotes to organizational stress*. Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13.

-
- Terry, D. D. J., Callan, V. J., & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: Stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12(2), 105-122.
- Tjora, A. (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utgave. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Visma. (2019). *Digital Index 2019: En undersøkelse om digital modenhet i norske bedrifter*. Tilgjengelig fra <https://www.visma.no/digitalisering/digital-index/digital-index-2019/>
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141-153.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When change causes stress: Effects of self-construal and change consequences. *Journal of business and psychology*, 31(2), 249-264.
- Yin R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Method* (5 utg.). London: Sage.

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

A: Bakgrunn for intervjuet og studien

- Presentere oss selv, intervjuet vil vare ca. 45-60 minutter.
- Snakke om samtykkeerklæring og informere om databehandlingen.
 - Både du og avdelingen din vil anonymiseres, og alt du sier er konfidensielt. Vi vil lagre data på en måte som sikrer dette.
 - Er det greit at vi tar opp intervjuet på lydopptak for å sikre korrekt gjengivelse?

Kort om studien: Vi skriver en masteroppgave om håndteringen av usikkerhet i en digital transformasjon.

En digital transformasjon er: *Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri.*

Om intervjuet: Vi har forberedt noen spørsmål for å sikre at vi kommer oss gjennom det vi ønsker å snakke om, men vi vil likevel ikke være bundet av disse fordi vi ønsker en åpen dialog.

B: Innledning

1. Har du noen spørsmål til oss før vi begynner?
2. Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv?
 - a. Hva er din nåværende stilling i bedriften?
 - b. Hvor lenge har du jobbet hos bedriften?
 - c. Kan du kort forklare dine arbeidsoppgaver?

C: Organisatorisk endring

1. **Former for organisatorisk endring**
 - a. Hvilke typer endringer har du gått gjennom på arbeidsplassen knyttet til digital transformasjon?
2. **Hvilke utfordringer har du opplevd i forbindelse med endringsprosessen?**
 - a. Oppfatter du at andre i organisasjonen opplever endring som utfordrende?

-
- b. Hvordan ble din arbeidshverdag endret/påvirket?
 - c. Gjaldt det hele organisasjonen?

D: Usikkerhet

1. Opplevde du mye usikkerhet knyttet til endringsprosessen?

- a. Brukte ledelsen usikkerhet aktivt for å skape en mening for endringen?

2. Faktorer for usikkerhet

a. Strategisk usikkerhet

- i. Hvordan oppfattet du usikkerhet knyttet til:

1. Begrunnelsen og planleggingen av endringen
2. Den fremtidige retningen til bedriften
3. Komplekse og raskt skiftende omgivelser

b. Strukturell usikkerhet

- i. Hvordan oppfattet du usikkerhet knyttet til:

1. Iverksetting av endringen
2. Ansvar for implementeringen av den digitale transformasjonen?
3. Prioritering mellom ulike prosjekter?
4. Fokuset på endringen gikk på bekostning av den daglige driften?
 - a. Har dere lært noe fra tidligere endringsprosesser som ble videreført til denne endringen?
 - b. Oppfatter du at organisasjonen har fokus på fremtidige endringer i dagens endring? Tenker bedriften langsiktig?
5. Rollen til en ny CTO?
 - a. Hva ønsker ledelsen å oppnå med denne stillingen?

c. Jobbrelatert usikkerhet

- i. Hvordan oppfattet du usikkerhet knyttet til:

1. Endringer i måten du jobber på?
2. Motstand i organisasjonen?
3. Hvordan innføring av digital teknologi vil påvirke de ansattes jobbsikkerhet
4. Muligheter for karriereutvikling

E: Håndtering av usikkerhet

1. Hvordan håndterte lederne/organisasjonen usikkerheten?
2. **Kvaliteten på endringskommunikasjonen**
 - a. Hvordan kommuniserte ledelsen endringsprosessen?
 - b. Fikk dere nok informasjon?
 - c. Var det en stor grad av ryktespredning under transformasjonen?
 - i. Hvor presise var disse ryktene?
3. Hvilket medium ble brukt til informasjonsdeling rundt endringsprosessen?
4. Opplevde du at endringen var godt begrunnet, og at organisasjonen skjønner hvorfor den skal gjennomføres?
5. **Deltagelse i beslutningstaking**
 - a. Fikk ansatte delta i utformingen eller implementeringen av endringen?
 - b. Oppfattet du at de ansatte hadde en reell påvirkningskraft på endringen?
 - c. Gikk deltagelsen utover de daglige gjøremålene i bedriften?
 - d. Oppfatter du at det er nøye gjennomtenkt hvem som inkluderes i endringsprosessen, på hvilket tidspunkt de inkluderes i endringsprosessen, og hvordan de involveres?
6. **Positive utfall av usikkerheten**
 - a. Opplever du at usikkerheten i G2 Ocean i noen tilfeller kunne virke positivt på endringsprosessen?

F: Avslutning

- Til slutt, har du noe mer å legge til om usikkerhet i den digitale transformasjonen som du finner interessant?
- Lurer du på noe mer om lagring av data og hva den skal brukes til?
- Er det greit om vi holder kontakten om vi trenger å utdype noen spørsmål ytterligere?
- Takk for at du ønsket å bidra til studien!

Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet “Håndtering av usikkerhet i en digital transformasjon”?

Formål

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan organisasjoner håndterer usikkerhet på tvers av enheter som følger av digital transformasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget i vår studie vil bli valgt i samarbeid med vår kontaktperson hos din bedrift hvor vår kontaktperson har valgt ut informasjonsrike kilder på vegne av oss. Dine kontaktopplysninger er innhentet fra vår kontaktperson i din organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det å gjennomføre et 45-60 minutters intervju. Intervjuet tar utgangspunkt i spørsmål som omhandler digital transformasjon i din organisasjon. Dette innebærer spørsmål rundt hvilken usikkerhet du opplever har oppstått som følger av det digitale transformasjonsinitiativet og hvordan du opplever at denne usikkerheten håndteres i din organisasjon. Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak før det så vil transkriberes, slik at vi vil kunne sikre korrekt gjengivelse av svarene.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vår veileder, Kjersti Berg Danilova ved NHH, og undertegnede som skriver masterprosjektet

som vil ha tilgang på opplysningene. Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, slik at anonymitet sikres.

Ingen av deltagerne i studien vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20. Juni 2020. Alle personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Norges Handelshøyskole ved Lars Ole Taule Fjørtoft, Maren Helene Hjemdal eller vår veileder Kjersti Berg Danilova.
- Vårt personvernombud: Monica Nielsen Øen via personvernombud@nhh.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Lars Ole Taule Fjørtoft

Student, NHH

E-post: Lars.Fjortoft@student.nhh.no

Tlf: +47 46 48 58 85

Maren Helene Hjemdal

Student, NHH

E-post: Maren.Hjemdal@student.nhh.no

Tlf: +47 40 01 91 50

Kjersti Berg Danilova

Veileder, NHH

E-post: Kjersti.Danilova@nhh.no

Tlf: +47 55 95 92 15

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «håndtering av usikkerhet i en digital transformasjon» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 20.juni. 2020

Navn (Blokkbokstaver):

Telefonnummer:

Signatur, dato:

E-post:

Vedlegg C: Meldeskjema for behandling av personopplysninger NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

En organisasjons håndtering av usikkerhet på tvers av enheter som følger av digital transformasjon

Referansenummer

936108

Registrert

02.03.2020 av Maren Helene Hjemdal - Maren.Hjemdal@student.nhh.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kjersti Berg Danilova, kjersti.danilova@nhh.no, tlf: 55959215

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Maren Helene Hjemdal, maren.hjemdal@student.nhh.no, tlf: 40019150

Prosjektperiode

08.01.2020 - 20.06.2020

Status

18.03.2020 - Vurdert

Vurdering (2)

18.03.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 17.03.2020.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.03.2020. Behandlingen kan fortsette.

Dato for prosjektslutt har blitt endret fra 01.06.2020 til 20.06.2020. OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

03.03.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 03.03.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

One Drive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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