



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	19-04-2018 13:23	Termin:	2018 VÅR
Slutt dato:	03-05-2018 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2018 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 29

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Interne omstillinger i organisasjonen ved digitalisering av offentlig sektor: Innføring av e-handel i Tysvær kommune

Tro- og loverklæring *: Ja **Inneholder besvarelsen Nei**
konfidensiell materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert oppgavetittelen
på norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
uitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 14
Andre medlemmer i gruppen: 4

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Interne omstillinger i organisasjonen ved digitalisering av offentlig sektor:

Innføring av e-handel i

Tysvær kommune



Bacheloroppgave utført ved

Høgskulen på Vestlandet – studiested Haugesund, Økonomi og Administrasjon

Av: Ingrid Tveit og Kamila Walasinska

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HVL innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Haugesund	2018
-----------	------

Bacheloroppgavens tittel:

Interne omstillinger i organisasjonen ved digitalisering av offentlig sektor: Innføring av e-handel i Tysvær kommune.

Student 1

Student 2

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder:

Lene Jørgensen

Gradering: *Offentlig*

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på vårt bachelorstudium i Økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, avdeling Haugesund. Temaet vi har valgt for oppgaven er interne omstillinger i organisasjonen ved digitalisering av offentlig sektor, med fokus på innføring av e-handel. Vi har valgt Tysvær kommune som case. Oppgaven undersøker hvilke faktorer som skal til for å gjennomføre vellykkede og varige organisasjonsendringer.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle som har hjulpet oss i prosessen med å skrive denne oppgaven. Vi ønsker å rette en stor takk til Tysvær kommune for at vi fikk mulighet til å samarbeide med dem, spesielt en stor takk til vår kontaktperson for støtte, informasjon og hjelp gjennom hele prosessen. Vi ønsker å takke alle informantene som var villig til å stille opp til intervjuer, noe som gjorde at vi fikk data og informasjon til besvarelsen av problemstillingen. Vi opplevde at alle var imøtekommende og hjelpsomme.

Vi vil også takke vår veileder Lene Jørgensen for hennes hjelp, støtte og gode tilbakemeldinger. I tillegg vil vi rette oppmerksomheten vår mot tidligere forelesere som har inspirert oss gjennom studietiden.

Til slutt vil vi takke familie og venner som har tatt seg tid til å støtte oss under hele prosessen. Særlig er vi takknemlige for samarbeid og tålmodighet fra våre ektefeller og barn.

Abstract

The topic of our bachelor thesis is internal restructuring in an organization caused by implementation of a digital system; E-commerce in the municipality of Tysvær.

Today's social and work life is characterized by the technological development that creates reforms in many organizations. To handle and master external changes, the organizations must show adaptability and flexibility, that acquire new competence and implement new technical solutions.

Our intension is to find out why an organization wants to introduce new digital systems, and to study how the implementation of such a change process, can be a success. The research question in this bachelor thesis is: «What is the objective of new digital systems, and how is the organizational development process planned and executed as the new system is implemented in a public organization? ».

Using qualitative research methodology, we have collected a wide range of data from documents and interviews. We have selected themes that we use in our theoretical frameworks, these are:

- Change and changing processes
- Need for change and resistance to change
- What do you have to do for a successful change? (change management, culture and learning organizations)
- Communication

Our thesis concludes that the objective of implementing new digital systems in a municipal organisation is to meet the needs of the community in a more efficient and productive way. We believe that the digitalization process of the public organization we have studied, has put too little emphasis on the creation of change requirements and instability if the change does not take place. There was no or little motivation to change from management and its subordinates. The objectives and consequence of not introducing the system e-commerce, was not presented in a distinct way, which could trigger resistance in the organization.

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er interne omstillinger i en organisasjon ved digitalisering av offentlig sektor, med fokus på innføring av e-handel i Tysvær kommune.

Dagens samfunns- og arbeidsliv kjennetegnes av den teknologiske og digitale utviklingen som skaper behov for flere reformer i mange organisasjoner. For å takle og mestre eksterne endringer må virksomheter vise både tilpasningsevne og fleksibilitet som tilrettelegger for bruk av ny kompetanse og moderne teknologiske løsninger.

Hensikten er å finne ut hvorfor en organisasjon vil innføre nye digitale systemer, og studere hvordan gjennomføring av en slik omstilling kan bli en suksess. Oppgaven har som mål å svare på følgende problemstilling: «Hva er målet med bruken av nye digitale systemer og hvordan planlegges og gjennomføres en endringsprosess der disse implementeres i en kommunal organisasjon?».

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode har vi utarbeidet et bredt spekter av informasjon der vi samlet inn data fra dokumenter og intervjuer. Vi har lagt til grunn teorier som brukes i forskningen og disse er:

- Endring og endringsprosesser
- Endringsbehov og motstand mot endring
- Hva må til for en vellykket endring? (endringsledelse, kultur og lærende organisasjoner)
- Kommunikasjon

Opgaven konkluderer med at målet med implementeringen av nye digitale systemer i en kommunal organisasjon, er å dekke samfunnets behov på en mer effektiv og produktiv måte. Vi mener at ved digitaliseringsprosessen av den offentlige organisasjonen vi har studert, legges det altfor lite vekt på å skape endringsbehov og uro dersom endringen ikke finner sted. Det var ingen eller lite motivasjon til endring fra ledelsen og dens underordnede. Målene og konsekvensen ved å ikke innføre systemet e-handel, ble ikke presentert på en tydelig måte, noe som har utløst motstand i organisasjonen.

Innhold

1. Introduksjon	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.2 New Public Management	2
1.3 Offentlig forvaltning	4
1.4 Beskrivelse av case	4
2. TEORI	6
2.1 Endring og endringsprosesser	6
2.2 Endringsbehov og motstand mot endring.....	8
2.3 Hva må til for en vellykket endring?.....	11
2.4 Kommunikasjon.....	12
3. Metode	13
3.1 Forskningsdesign	13
3.2 Utvalg.....	15
3.3 Datainnsamling.....	16
3.3.1 Dokumenter.....	16
3.3.2 Intervju	17
3.4 Dataanalyse	19
3.5 Kvalitetssikring.....	20
4. Resultat.....	22
4.1 Presentasjon av dokumenter	22
4.2 Presentasjon av intervjudata.....	25
4.2.1 Endring og endringsprosess.....	25
4.2.2 Endringsbehov og motstand mot endring.....	26
4.2.3 Hva må til for en vellykket endring?.....	28
4.2.4 Kommunikasjon.....	30
5. Analyse	31

5.1 Hva er grunnen til implementeringen av det nye systemet, og hvordan tilrettelegger organisasjonen for denne prosessen?	31
5.2 Hvordan ble behovet for endring skapt i organisasjonen, og hvordan kan organisasjonen håndtere en eventuell motstand?.....	33
5.3 Hvilke tiltak iverksetter organisasjonen for å sikre et bredt bruk av systemet, og hvordan kan arbeidsmiljøet påvirke en intern endringsprosess?	35
5.4 Hvordan kommuniserer ledelsen med ansatte og hvilke fordeler og ulemper har kommunikasjonskanaler de benytter seg av?	37
5.5 Oppsummering av analysen	39
6. Konklusjon	40
6.1 Tiltak	41
6.2 Feilkilder	42
6.3 Videre forskning	42
Litteraturliste	43
Liste over figurer	45
Liste over tabeller	45
Vedlegg	46
Vedlegg A – Intervjuguide til leder	46
Vedlegg B – Intervjuguide til bruker	48

1. Introduksjon

Dagens samfunns- og arbeidsliv kjennetegnes av den teknologiske og digitale utviklingen som skaper behov for flere reformer i mange organisasjoner. For å takle og mestre eksterne endringer må virksomheter vise både tilpasningsevne og fleksibilitet som tilrettelegger for bruk av ny kompetanse og moderne teknologiske løsninger. Takket være nye organisatoriske former som bidrar til mer effektive og kostnadsbesparende prosesser, vil mange kompliserte oppgaver bli enklere og jobben kontinuerlig forbedret. Samtidig kan moderne endringer innebære omstrukturering, bortfall av jobber og etterspørsel etter ny og økt kompetanse, som kan utløse en motstand innad i en organisasjon.

Etter at New Public Management (NPM) kom som en reformbølge til Norge på 1990-tallet har den hatt stor betydning for den norske forvaltningen. De siste ti årene har det særlig vært post-NPM som har hatt størst påvirkningskraft i utformingen av forvaltningens infrastruktur (Christensen et al., 2014, s.201-203). Vi vil beskrive mer detaljert om NPM og post-NPM i punkt 1.2 der statlige institusjoner skal legge til rette for bruk av nye systemer som gjør at en samordning og effektiv koordinering i offentlig sektor blir mulig.

Norsk økonomi og næringslivet står ovenfor store utfordringer og vår endringskompetanse må kontinuerlig utvikles. Regjeringen ønsker å legge til rette for omstilling, innovasjon og økonomisk vekst i norske virksomheter. De vil at kommuner skal ta i bruk flere digitale verktøy for å jobbe smartere og få en effektiv ressursnyttelse. I følge stortingsmeldingen Digital agenda for Norge (2015 – 2016) er formålet til regjeringen hvordan vi i Norge kan utnytte IKT til samfunnets beste. Målet er å effektivisere offentlig forvaltning og skape verdi og deltakelse for alle (Meld. St. 27, 2016, s.11).

1.1 Tema og problemstilling

Tysvær kommune er vår vert for å belyse en problemstilling knyttet til implementeringen av innkjøpssystemet e-handel. Vi har bestemt oss for å undersøke hvordan prosessen påvirker hverdagen til de ansatte og studere organisasjonens behov ved en slik omstilling.

Som nyutdannede med fordypning i ledelse, organisasjon og samfunn kommer vi til å møte disse utfordringene i våre fremtidige jobber. Digitalisering er et av de viktigste temaene i dagens næringsliv og svært aktuell i både privat og offentlig sektor. Siden innføringen av digitale systemer er en krevende prosess, finnes det flere organisasjoner som vil prøve å gjennomføre den på en mest fordelaktig måte. Oppgaven vår vil gi innsikt i hvordan en kan planlegge, tilrettelegge og gjennomføre en slik endring for at den skal betraktes som en vellykket omforming i organisasjonen.

Vår problemstilling er:

«Hva er målet med bruken av nye digitale systemer og hvordan planlegges og gjennomføres en endringsprosess der disse implementeres i en kommunal organisasjon?»

Vi har utarbeidet noen forskningsspørsmål som vil hjelpe oss å besvare problemstillingen, disse er:

1. Hva er grunnen til implementeringen av det nye systemet, og hvordan tilrettelegger organisasjonen for denne prosessen?
2. Hvordan ble behovet for endring skapt i organisasjonen, og hvordan håndtere den en eventuell motstand?
3. Hvilke tiltak iverksetter organisasjonen for å sikre et bredt bruk av systemet, og hvordan kan arbeidsmiljøet påvirke en intern endringsprosess?
4. Hvordan kommuniserer ledelsen med ansatte og hvilke fordeler og ulemper har kommunikasjonskanaler de benytter seg mest av?

For å belyse problemstillingen har vi benyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode. For å få et bredere spekter av informasjon har vi brukt to metoder for å innsamle data: vi innhentet dokumenter fra kommunen og publikasjon fra regjeringen, samt har intervjuet de kommunale ansatte. Intervjuene ble gjennomført av pådrivere, ledere og brukere av e-handel som besitter ulike stillingsposisjoner i kommunen, og opplever implementeringen ulikt. Deretter har vi analysert og drøftet data opp mot teorien og problemstillingen vi har lagt til grunn.

1.2 New Public Management

I dette kapitlet vil vi belyse forvaltningspolitikken i statlige organisasjoner med vekt på to reformbølger, nemlig New Public Management (NPM) og post-New Public Management (post-NPM). Forvaltningspolitikk er rettet innad mot det administrative apparatet og omhandler forvaltningens organisering, styring og ledelse. Reformene påvirker utformingen av det administrative apparatet, slik at forvaltningens formelle strukturer og prosedyrer blir forandret. Forvaltningens utforming skal være et instrument for å realisere offentlige mål på en best mulig måte (Christensen et al., 2014, s.201-204).

NPM har sterkt fokus på kostnadseffektiviteten og legger opp til organisasjonsformer som vektlegger likhetene mellom offentlig og privat sektor. Den vil innføre ordninger som øker byråkratens autonomi og valgmuligheter slik at offentlige organisasjoner kan drive mest mulig effektivt. NPM kan fremme sentral styring og kontroll, men samtidig delegerer og gi ledere på et lavere nivå, et større handlingsrom (Christensen et al., 2014, s.203-204).

Det finnes særlig tre hovedelementer ved NPM som har stått sentralt i Norge. Disse er mål- og resultatstyring, organisatorisk fristilling samt konkurranseutsetting. Mål- og resultatstyring handler om

endring av prosedyrer, prosesser og saksbehandlingsmåter innenfor de ulike strukturelle ordningene. Strukturell fristilling handler om endringer i tilknytningsformer i den sentrale staten, der en gir statlige selskaper og foretak større kommersiell frihet. Konkurransetsetting derimot, handler om at kunder og klienter kan gjøre sine interesser gjeldende direkte overfor staten gjennom brukermedvirkning, styring eller valg mellom produkter og tjenester i markedet (Christensen et al., 2014, s.204). Mål- og resultatstyring i Norge har blitt modifisert og tilpasset til de etablerte arbeidsformene i forvaltningen. Gjennom supplering og modifisering av styringsteknikker kan en observere et kompromiss mellom klassisk byråkratisk regelstyring og moderne former for målstyring som har økt kompleksiteten i forvaltningen (Christensen et al., 2014, s.206-207).

Post-New Public Management (post-NPM) legger vekt på sentral styring og samordning i staten. Hovedgrunnen til at reformen vokste frem, var et økende behov blant politiske ledere i ulike land som gjennom NPM hadde mistet politisk styring og kapasitet. NPM skapte fragmentering av offentlig sektor som førte til samordningsproblemer for politisk ledelse. Behovet for sterkere integrering av statsapparat, der samarbeid mellom ulike sektorer og forvaltningsnivåer var mulig, har dermed økt. En annen grunn til at post-NPM har oppstått er at det var vanskelig å påvise økt makroøkonomiske gevinster. Det ble også stilt spørsmål ved om økte kostnadseffektiviteter påvirket kvaliteten på offentlige tjenester negativt, og at NPM kunne skape økt sosiale ulikheter. I tillegg ble det anerkjent at det kan bli mer effektivt i post-NPM å samordne enn å ha en oppdelt offentlig sektor. I det komplekse offentlige apparatet ble det lagt sterkere vekt på bruken av IKT (informasjons- og kommunikasjonsteknologi) som et middel til en økt kostnadseffektivitet, kontroll og samordning (Christensen et al., 2014, s.212-213).

New Public Management er ikke erstattet, men modernisert av post-NPM. Regjeringen Solberg fra 2013 har tatt grep i retning av post-NPM gjennom økt integrasjon, men også NPM-inspirerte tiltak som effektivisering og konkurransetsetting. Byråkrati kan ses på som en hindring for effektiv drift mer enn som en organisasjonsform som under gitte vilkår kan være effektive og velfungerende. Nedleggningen av administrasjonsdepartementet og overføring av ansvaret til det nye Kommunal- og moderniseringsdepartementet gir større mulighet for å se forvaltningspolitikken i staten og kommune i sammenheng. I regjeringens politiske plattform signaliseres et mål om mindre byråkrati og færre reguleringer, noe som åpner for større valgfrihet. Mindre byråkrati og effektivisering skal føre til mer tid til tjenesteproduksjon. Regjeringen Solberg signaliserer videre at det er et ønske å gi mer makt og myndighet til færre og mer robuste kommuner, der makten skal desentraliseres og at det skal satses på mer moderne IKT (Christensen et al., 2014, s.215-216).

1.3 Offentlig forvaltning

Norge er et demokratisk land. Det vil si at i det norske systemet er det folk, som gjennom valg, velger den lovgivende forsamlingen, denne kalles for Stortinget (Hanssen et al., 2011, s.33-34). Blant annet fastlegger Stortinget lover og regler for samfunnslivet eller bevilger myndighet, mens det er regjeringen som utøver makt og styrer et nøytralt administrativt apparat (forvaltningen) i tråd med de lovene Stortinget lager. Gjennom forvaltningen, som kalles administrasjon, byråkrati eller mer presist offentlig forvaltning, skjer det iverksetting av regjeringens politikk (Hanssen et al., 2011, s.69). Det vil si at i Norge skjer utøvelsen av politisk myndighet gjennom forvaltningen, som består blant annet av statlige organer som departementer, direktorater, etater og tilsyn (Store Norske Leksikon, 2017).

Kommune er en statlig organisasjon som betegnes som et geografisk avgrenset område eller fellesskap der lokale politiske enheter har fått ansvar for lokal forvaltning og tjenesteyting (Store Norske Leksikon, 2017). I Meldingen til Stortinget (2016) står det at kommuner og fylkeskommuner er ikke en del av den hierarkisk oppbygde statsforvaltningen, men er selvstendige forvaltningsnivåer. Der leser vi at kommunesektoren har et selvstendig ansvar overfor sine innbyggere for å løse oppgaver, yte tjenester, drive samfunnsutvikling og utøve myndighet. Med det samme må kommunen selv gjennomføre gode digitaliserings- og utviklingstiltak (Meld.St. 27, 2016, s.57).

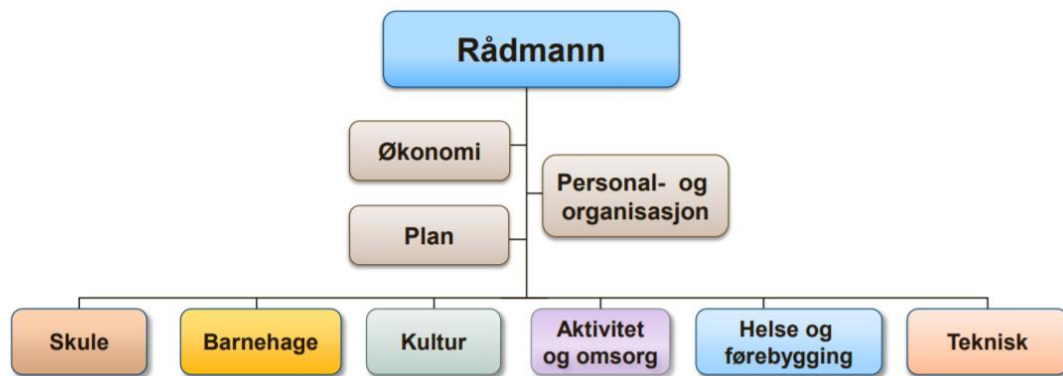
Når det gjelder digitalisering i offentlig sektor er det Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) som har ansvaret for lovarbeid og forvaltning. Disse er knyttet til kommuneloven, valgloven, forsøksloven, lov om fastsetting og endring av kommune- og fylkesgrenser og lov om interkommunale selskaper. I departementets underavdeling for IKT og fornying finner vi en underliggende etat, direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) (Regjeringen, 2014). Den er regjeringens fagorgan for ledelse, forvaltningsutvikling, offentlige anskaffelser og digitalisering av offentlig sektor. Sammen med KMD, har DIFI overordnet ansvar for styring og samordning av digitaliseringen i offentlig sektor. Direktoratet (DIFI) skal sette rammer og være en premissgiver (Meld.St. 27, 2016, s.52-53).

1.4 Beskrivelse av case

Sigmund Lier (AP) er ordfører i Tysvær kommune og ble valgt inn 29. oktober 2015. Kommunen er styrt av lokalpolitikere med kommunestyre som øverste myndighet. Kommunestyre er valgt av innbyggerne i kommunen ved kommunestyrevalget, for fire år om gangen. Det nyvalgte kommunestyret velger formannskap, ordfører, varaordførere, hovedutvalg og andre styrer, utvalg og råd (kommune fungerer etter et formanskapsprinsipp). Kommunestyret legger rammene og trekker opp retningslinjene for kommunen sin virksomheten og avgjør hvilket ansvarsområde og hvilke fullmakter formannskapet og de faste utvalgene skal ha. Administrasjonen skal gjennomføre planer og vedtak som blir gjort politisk (Tysvær kommune, 2018).

Sigurd Eikje er rådmann i Tysvær kommune, og er kommunens øverste administrative leder. For den samlede styringen av kommunen sin administrasjon er det etablert et lederforum som blir kalt Rådmannsgruppen. Denne gruppen består av: Rådmann, Økonomisjef, Skolesjef, Barnehagesjef, Omsorgssjef, Fagsjef, Kultursjef, Personal- og organisasjonssjef og Plansjef (Tysvær kommune, 2018).

Organisasjonskart: Tysvær kommune



Figur 1: Organisasjonskart: Tysvær kommune (Tysvær kommune, 2018)

Innkjøpslederen presenterte høsten 2013 en statusrapport på innkjøp overfor rådmannsgruppen, der temaet var innkjøp og verdiskapning med fokus på elektroniske prosesser som metode. Kommunestyret har i økonomiplanene for 2013-2016 forutsatt en samlet netto innsparing på kroner 55 millioner i perioden 2013-2018. Organisasjonen har dermed bestemt seg for å forbedre innkjøpsstrategien sin, der det var et stort ønske om å implementere e-handel (D1). Poenget med det nye systemet er at antallet ansatte som bestiller varer i dag, skal reduseres. De som får ansvaret for innkjøpene skal bestille varer og tjenester via en nettportal, der alle leverandører har opparbeidet avtaler med kommunen og lagt inn sine varekataloger (eller tjenester) en kan bestille fra. Istedenfor å handle der kommunen ikke har avtaler med leverandører og har mindre oversikt over prisene, skal en registrere alt innkjøp via e-handels plattformen, samt godkjenne disse innkjøpene her.

Selve innføringen av e-handel i Tysvær kommune ble utført fra mars til juni 2017, og målet var at det skulle være oppe å gå tidlig høst 2017. Tysvær kommune sine mål og ønskede resultater ved implementeringen var at de skulle få en effektiviseringsgevinst, reduserte transaksjonskostnader, bedre oversikt og intern kontroll ved innkjøp. Fakturabehandlingen skulle bli enklere å håndtere, det

skulle bli bedre innkjøpsstruktur, kategoristyring, standardisering og mindre bruk av papir. En ville dermed få bedre oversikt over innkjøpene, priser og avtaler, ved at informasjonen om produktene var lett tilgjengelige i systemet.

Høsten 2017 var Tysvær kommune i fase 1 ved implementeringsprosessen. Det betyr at virksomheten gikk fra et eldre system e-ordre (som er lillebroren til e-handel) over til e-handel. Systemet er stort med flere deler og implementeringen skjer gradvis. Etter fase 1 har organisasjonen planlagt fase 2 der organisasjonen skulle innføre en ny del av systemet, som heter formular, der ikke bare varer, men også tjenester kunne bestilles.

2. TEORI

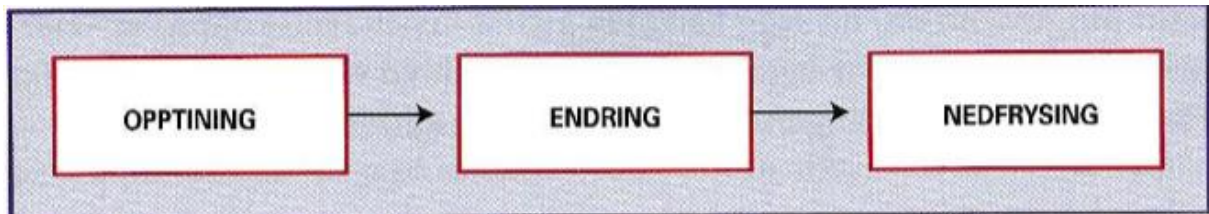
For å studere og forstå dagens omstillinger i Tysvær kommune, vil vi presentere ulike teorier som kan knyttes til problemstillingen: *«Hva er målet med bruken av nye digitale systemer og hvordan planlegges og gjennomføres en endringsprosess der disse implementeres i en kommunal organisasjon?»*. Teoriene vi har valgt handler om hva en organisasjonsendring er og beskriver de ulike fasene og prosessene i en endring. Videre går vi gjennom teori om behov for endring, strategi for endring, motstand mot endring, endringsledelse, kultur for endring og kommunikasjon.

2.1 Endring og endringsprosesser

Organisasjonsendring er implementering av nye ideer for en ny og ønsket situasjon. Noen endringer skjer på grunn av omgivelser som tvinger organisasjonen til å endre seg, mens andre fordi noen internt ser nye løsninger som kan gi en bedre fremtid for organisasjonen (Hennestad, Revang & Strønen, 2016, s.82).

Kurt Lewin (1951) utviklet det han kalte for fasemodellen. Denne delte han opp i tre ulike faser: Opptining – «unfreezing», Omforming – «move/changing», og Konsolidering – «refreezing». Den første fasen (opptining) handler om å stille spørsmål ved det som en er vant med, der en erkjenner et forbedringsbehov (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001, s.271). Jacobsen og Thorsvik (2013) referer til Nadler (1987) som sier at dette er en fase som skal skape motivasjon for den endringen som kommer, samt en holdning om at dagens situasjon ikke kan fortsette. En prøver å forme en uro for hva som kan skje om en ikke endrer organisasjonen. Samtidig må denne fasen prøve å skape en psykologisk trygghet der en prøver å redusere den engstelsen eller uviljen medarbeiderne måtte ha for endringen, og at en også gir informasjon om hva som ikke skal endres (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.402). I den andre fasen (omforming) defineres, prøves og velges det ut nye løsninger ved å gjøre ting på en ny måte (Grønhaug et al., 2001, s.271). Her skaper en nye holdninger og en ny adferd ved ulike tiltak. Disse kan være opplæring, kommunikasjonstrening, endring av den formelle strukturen, ny lederstil og

lignende (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.402-403). Om disse løsningene gir det ønskede resultatet, går en videre til tredje fase (konsolidering). Den handler om etablering av nye strukturer, prosedyrer og samhandlingsmønstre som blir bygd inn i organisasjonen. Det er viktig i Lewins fasemodell at en går gjennom alle disse tre fasene i riktig rekkefølge. Det å gå rett på gjennomføringsfasen uten å gå gjennom opptiningsfasen først, kan utløse kraftig motstand hos de ansatte (Grønhaug et al., 2001, s.271-272).



Figur 2: De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.403)

Grønhaug med kollegaer (2001) mener at det å lede en endringsprosess er blitt mer og mer utfordrende. Den ene siden av utfordringene med endringer er at medarbeiderne skal beherske nye krav og relasjoner, samt at de får nye utfordringer der kompetanse og mestring spiller inn. Her ønsker en å bevare og styrke trivselen, helsen, velvære og verdigheten til medarbeiderne sine. En annen side ved endringer er å klare å skape endringsvilje og endringsevne. Ønske om å utvikle motiverende medarbeidere og realistiske framtidssutsikter, stimulere til kreativitet, engasjement og ansvar bidrar til å skape mer stabile strukturer og handlingsmønstre innad i organisasjonen (Grønhaug et al., 2001, s.269).

For å gjennomføre en vellykket endringsprosess trenger organisasjoner en tilpasset endringsstrategi. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) finnes det fire hovedtyper endringsstrategier å velge mellom, og disse er: diktatorisk omforming, karismatisk omforming, tvungen utvikling og deltakende utvikling (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.396). Vi skal beskrive tvungen (inkrementell) utvikling.

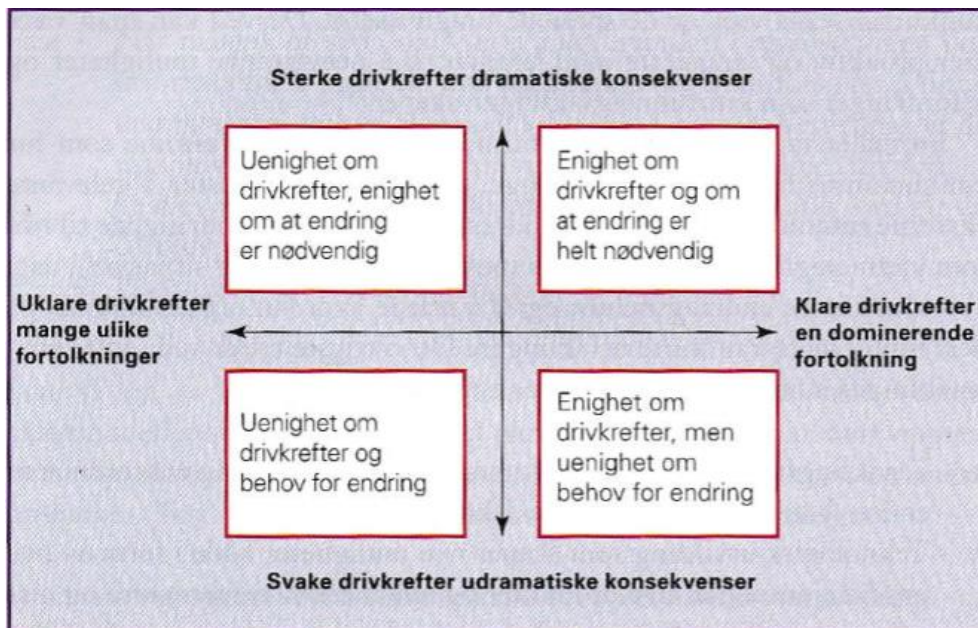
Tvungen, eller inkrementell, utvikling refererer til små og sammenhengende steg. Strategien brukes blant annet i tilfeller der ledelsen vil innføre nye systemer eller programvarer, eller redusere antall ansatte i organisasjonen. Slike endringer kan føre til både små justeringer eller kan bli en del av en større endringsstrategi, der endringen er splittet opp i mindre enheter. Motstanden, både fra individer og grupper, kan være stor og samarbeidet vanskelig. For at endringen skal oppleves som en naturlig evolusjon, tvinger ledelsen endringen gjennom flere og mindre steg med en klar plan og dens mål. Først utarbeider ledelsen forslag til endringen på mange avgrensede områder samtidig, så innpasser de ulike forslag i en større strategi. Deretter blir målet klart definert for ansatte på et lavere nivå, der

de får bestemme hvordan gjennomføringen skal skje. Det at ansatte kan velge måten å gå fram på, vil øke sjansen for at den faktiske gjennomføringen finner sted. I et tilfelle der de nye løsningene ikke fungerer som de skal, må man være klar til å «avlive» dem. Om en organisasjon innfører mange små endringer istedenfor en stor og helhetlig endring som skjer på en gang, vil man unngå omfattende allianser som kan motsette seg en endring. Dersom de små prosessene danner en større og mer omfattende endringsprosess vil hele endringen bli oppfattet som en videre utvikling heller enn som en lederstyrt endringsprosess (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 400).

2.2 Endringsbehov og motstand mot endring

Dagens organisasjoner står stadig under press fra institusjonelle omgivelser, der spesielt de offentlige møter høye krav til å drive mest mulig rasjonelt og effektivt. For å imøtekomme forventninger er de nødt til å vurdere sin praksis og bli åpne for nye løsninger som fører til omstillinger av deres arbeidsprosess. Hvordan organisasjoner planlegger og gjennomfører endringene, vil avgjøre om utfallet blir en suksess eller fiasko. Press for endring blir ofte skapt gjennom ulike strategiske analyser av de økonomiske forholdene og konkurransemessige sidene som er relevant for virksomheten. De vanligste trekkene ved en samfunnsutvikling, som kan skape press for endring, er utviklingstrekk i arbeidskraftmarkeder og utdanningssektorer, teknologisk utvikling, samfunnsøkonomiske utviklingstrekk, økonomiske kriser, endringer i sosiale og kulturelle forhold, samt politisk styring og tiltak (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.388-389).

Hvordan ansatte oppfatter det som nødvendig å endre seg er også viktig. Figuren nedenfor viser press for endring i begrepet «drivkrefter bak endring». Denne viser hvordan en internt i organisasjonen oppfatter et press for endringer og tanker omkring alvoret i situasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.390).



Figur 3: Jacobsen (2012); hvordan press for endring kan oppfattes og tolkes forskjellig (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.390)

Det finnes to typer endringer: proaktive og reaktive. Jacobsen og Thorsvik (2013) refererer til Araujo & Gava (2012) som sier at en organisasjon som er proaktiv, forutser endringer i omgivelser og har evnen til å gjøre noe med det, før de blir tvunget til en endring. De reaktive endringene derimot, finner sted etter at det har skjedd noe som organisasjonen må ta hensyn til og tilpasse seg etter (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.390). Endringer kan for eksempel knyttes til nye oppgaver, ny teknologi, eller nye mål og strategier. Det vil si at organisasjoner kan finne nye måter å utføre eksisterende oppgaver på ved anvendelse av nye teknologiske løsninger eller at en justerer målene eller endrer strategien (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.385-386).

Jacobsen og Thorsvik (2013) refererer til Kotter (1996;2008) og Kotter & Cohen (2002), som sier at om planlagt endring skal bli en suksess er det viktig at en endringsagent i organisasjonen bidrar til å skape en opplevelse av at det er nødvendig å endre seg. En endringsagent må også håndtere den motstanden som kan oppstå ved endring. Det kan bli veldig utfordrende for endringsagenter å skape et opplevd press om det ikke har skjedd noen endringer enda i omgivelser som organisasjonen må ta hensyn til. Av den grunn vil endringen ofte møte motstand fra ansatte i organisasjonen da de kan lure på om endringen virkelig er nødvendig (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.388-391).

Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s391). Krav om å omstille seg i arbeidet møter fort motstand og avvisning. En motstander vil komme med argumenter som at de ikke vil eller får dette til. Uenighet og motstand kan fort tolkes som

illojalitet hos medarbeidere. Endringer skaper ofte motforestillinger og motstand som er både aktiv og passiv (Hennestad et al., 2016, s.131-132).

Det er flere grunner til at endring blir møtt med motstand. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver ti av dem, og vi vil nevne de vi mener er viktigst for problemstillingen.

- Frykt for det ukjente, refererer til at endringer går fra en sikker tilstand til en situasjon preget av usikkerhet.
- Brudd på psykologisk kontrakt, der Jacobsen og Thorsvik (2013) refererer til Schein (1980), som peker på at det finnes en psykologisk kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver med uskrevne forventninger. Her kan en endring i organisasjonen innebære at disse uskrevne forventningene brytes.
- Tap av identitet, der en kan få følelsen av at ens egen identitet går tapt når organisasjonen endres, en kan føle at det en har drevet med i organisasjonen har vært meningsløst.
- Krav om nyinvesteringer, som for eksempel ved endringer av organisasjonen, betyr at den enkelte vil bli pålagt krav om å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse.
- Dobbeltarbeid (for en periode), der en får ekstra oppgaver i tillegg til å holde de «gamle» oppgavene gående. Det vil kreve ekstra ressurser og en ønsker kanskje ikke å utføre flere oppgaver innenfor sin «normale» arbeidssituasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.392-395).

I en bedrift må en kunne takle den eventuelle motstanden som kommer. Grønhaug med kollegaer har flere ulike momenter om hvordan en skal håndtere denne motstanden. Det kan være nødvendig å finne ut hvor intens motstanden er, og her kan en anvende møter, skriv eller individuelle samtaler. Måten informasjonen blir gitt ut på betyr veldig mye. Det å gi god informasjon som er forståelig, krever at den tilpasses den målgruppen som skal motta informasjonen. Videre er god dialog en fordel, og at det brukes god tid og forståelse for å uttrykke den informasjonen som skal ut. Det er viktig at informasjonen når alle, og at en har en åpenhet og klarhet i formidlingen. Lederne må lytter aktivt til sine medarbeidere, der en retter oppmerksomheten mot dem, viser interesse, er åpne for spørsmål og klargjør og bekrefter det som medarbeideren uttrykker. Videre er det bra å trekke medarbeiderne med seg i ulike vurderinger som angår og påvirker dem. Det er også viktig å vise at de som bestemmer, verdsetter dem og har omtanke og omsorg for dem, og at organisasjonen har en åpen erkjennelse av tapet og aksepterer sorgen en medarbeider kan få. En må huske på at noen medarbeider er særlig sårbare for endringer i jobbsituasjonen, for eksempel på grunn av stress, lav kompetanse, helseproblemer, belastninger eller lignende (Grønhaug et al., 2001, s.282-284).

2.3 Hva må til for en vellykket endring?

For å skulle lykkes med gjennomføring av endring i en organisasjon, må en leder forstå organisasjonen og medarbeiderne sine. Det å ha kunnskap om hvordan en endringsprosess utarter seg, hvilken påvirkningskraft en endringsledelse har og i hvilken grad organisasjonskulturen er åpen for kunnskapsdeling, er noen av nøkkelfaktorene en leder må ta med seg inn i endringsprosessen.

Endringsledelse handler om å lede en prosess med å komme fra nåværende situasjon til den fremtidig ønskede situasjonen. Utfordringer med endringsledelse vil være om en har en klar ønsket situasjon. Det handler om å utvikle en forståelse for hva den ønskede situasjonen skal være og hvor en vil lande når endringen har skjedd (Hennestad et al., 2016, s.134).

Når det gjelder kultur kan noen organisasjoner være åpne for nytenking, med ansatte som tar ansvar med prøving og læring av nye løsninger. Her er endringer naturlige og verdsatte i tenkemåter og handlingsmønstre. Det er en åpenhet, et trygt miljø, god og varierende kommunikasjon ved behov for hjelp, og muligheter for å lære av egne feil. Andre organisasjoner derimot, kan ha kulturer der ansatte ønsker å gjøre jobben slik de alltid har gjort den. Det å omstille seg blir fornektet eller fortrenget, og mulighetene for å fornye seg kan oppleves som en trussel eller et tap, der en ønsker stabilitet og forutsigbarhet på sin arbeidsplass. Om en endring blir påtvunget vil medarbeiderne i organisasjonen gjøre motstand, de vil føle seg hjelpeløse og det kan medføre dårlige beslutninger (Grønhaug et al., 2001, s.270).

Det er ikke uvanlig at det utvikles kulturer i organisasjoner som svekker effekten av formelle styringsmekanismer, eller gjør at formelle styringsmekanismer ikke alltid har de effektene som man hadde tenkt seg. Jacobsen og Thorsvik (2013) refererer til Janis (1972) og Bass (1985), som peker på at innen sterke kulturer kan det lett utvikle seg «gruppetenking». Disse kan kjennetegnes ved at medlemmer i gruppen har en tendens til å overvurdere gruppens makt og moral, medlemmene er preget av transsynthet og mangler vilje og evne til å forstå kritikk eller alternative synspunkter, eller medlemmene utvikler et kollektivt press i retning av en ensartet tenkning. De refererer videre til Alvesson (2002) som sier at det å skape sterke kulturer kan ses på som et forsøk på å hindre de kritiske røstene. Det bidrar til at alle skal tenke og gjøre det samme, og at en skal ha tillit til det som ledelsen gjør (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.145).

Når det gjelder læring, kan endringer være planlagte eller mer tilfeldige. Forutsetningen for den første er at organisasjoner er i stand til å lære. Læring er en prosess der folk og organisasjoner skaffer seg ny kunnskap og forandrer deres atferd basert på denne kunnskapen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.353). Kaufmann og Kaufmann (2015) refererer til den amerikanske organisasjonsforskeren Peter Senge

(1990) som har sterkt engasjert seg i å utvikle konkrete begreper om hva som kreves for å skape en lærende organisasjon. Senge mener at det er fem grunnleggende elementer som må til og disse er:

1) Oppfordring til og utvikling av personlig mestringsevne, der organisasjonens nivå på utfordringer og ønsket om individuelle, kreative bidrag er høyt, vil en positiv subjektiv mestringsevne spille en viktig rolle. Dette er fordi en subjektiv mestringsevne handler om det som et individ tror det kan klare med hensyn til en bestemt oppgave. Personer med lav subjektiv mestringsevne har en tendens til å senke målene eller gi helt opp ved nye oppgaver, mens de med høy subjektiv mestringsevne vil anstrenge seg mye mer for å mestre vanskelige utfordringer. 2) Utvikling av en omfattende og kompleks forståelse av hvordan organisasjonen fungerer. Det er nødvendig å gi opplæring i hvordan bedriften fungerer økonomisk og administrativt. Dermed kan en forstå betydningen av eget arbeid, og hvordan arbeidet påvirker andres arbeid i organisasjonen, samt helheten for organisasjonen. 3) Oppmuntring til læring i grupper og team. Poenget er å skape et miljø for å dele kunnskap, ny erfaring og innsikt, slik at en kan få synergieffekter i grupper. Gjennom god teamledelse som bidrar til gode dialoger mellom ansatte, vil nye ideer oppstå. 4) Formidling av en felles visjon for organisasjonen som helhet. Visjon kan bli et virkemiddel for å skape mening, fremdrift og et positivt engasjement for organisasjonen. 5) Oppmuntring til systemtenkning. Dette punktet handler om at den enkelte medarbeider ser sin jobb i en større sammenheng, og at en ser betydningen av den jobben en gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.276). Jacobsen og Thorsvik (2013, s.369) mener at først når den enkelte medarbeideren ser og forstår hvordan organisasjonen fungerer vil den tilpasse eget arbeid og læring til de ulike organisasjonens aktiviteter.

2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er noe som er underliggende i alle de temaene vi har vært igjennom. Vi ønsker her å fokusere på hva som kjennetegner en bedrift med gode og dårlige kommunikasjonsevner, samt hvilke kommunikasjonskanaler som er vanlig å bruke i den offentlige sektoren og hvordan de påvirker arbeidshverdagen.

Det som ofte kjennetegner vellykkete bedrifter, er god kommunikasjon. Med raskt utviklende teknologi, kompliserte jobbprosesser, fleksible arbeidsplasser og mangfoldighet i arbeidsstokken, har medarbeiderne i dagens moderne organisasjoner mindre tid og mindre anledning til å snakke sammen med andre, selv om de samspiller mye med mange. Det blir mindre rom for å korrigere misforståelser og feil som kan oppstå ved den elektroniske kommunikasjonen. Organisasjoner som fungerer dårlig er preget av kommunikasjonsproblemer, der feilkommunikasjon kan føre til store konsekvenser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.394).

Det spesielle ansvaret for en god kommunikasjon i organisasjonen, ligger hos ledere. Som leder bør en ha en viss kommunikativ kompetanse, som betyr å ha en generell evne til å forstå og videreformidle informasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.393). Kommunikasjonens rolle er å formidle informasjon, legge grunnlaget for planlegging, formulere mål, utvikle strategier, styre og koordinere atferd, bygge relasjoner, utvikle kulturer, koble organisasjoner sammen, og presentere organisasjoner for omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.278).

Jacobsen og Thorsvik (2013) refererer til Blundel og Ippolo (2008) som peker på at elektronisk basert informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) sin fremvekst har endret arbeidsplasser. Før brukte en skriftlige dokumenter, telefon og ansikt til ansikt kommunikasjon, mens nå har IKT gitt oss flere muligheter for kommunikasjon, som e-post, chat, felles databaser, nettmøter, video- og telefonkonferanser. Disse kommunikasjonskanalene tillater at to eller flere personer kan kommunisere med hverandre uten av de er tilstede samtidig (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.287).

Det er en del forskning som viser at IKT ytterligere øker informasjonspresset på grupper og organisasjoner, da det er hele tiden fare for økt informasjon. Mange opplever at det går for mye tid på å lese og svare på e-post, følge med på intranett eller legge ut ny informasjon på nett. Bruken av de elektroniske kanalene er i stadig utvikling, som for eksempel har e-post gått fra å være en informasjonsfattig kanal til å bli en kanal med store muligheter for informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.289).

3. Metode

I metodekapittelet vil vi presentere hva som ligger i begrepet metode, forskjeller mellom det kvantitative og det kvalitative forskningsdesign, hvilken metode vi har valgt og hvorfor vi har valgt denne. Videre belyser vi hva det innebærer å intervju, valg av respondenter og grunnlaget vårt for dette, samt reliabilitet og validiteten til vår forskning.

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål og bidrar til kunnskap om hvordan en virkelighet ser ut. Den handler om hvordan vi skal gå frem for å innhente informasjonen om virkeligheten, hvordan en skal analysere denne, og hva den forteller oss om de samfunnsmessige forhold og prosesser. Metodelæren kjennetegnes av systematikk, grundighet og åpenhet og viser hvordan vi kan gå frem for å undersøke om de antakelsene vi har, stemmer med virkeligheten eller ei (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s.33 - 34).

3.1 Forskningsdesign

Forskningsprosess består av fire faser som forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og datarapportering. Prosessen viser hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan

undersøkelsen skal gjennomføres. Den handler om formgiving som gir en struktur i oppgaven og forteller om oppgavens formål (Johannessen et al., 2011, s.36-37). Under forberedelsesfasen må forskeren velge et forskningsdesign; for å få best mulig presentasjon av virkeligheten som omhandler vårt tema, har vi valgt en kvalitativ tilnærming som baserer seg på enkeltcasesdesign med flere analyseenheter. Johannessen med kollegaer (2011) refererer til Yin (2007) som sier at en casestudie kjennetegnes av at en forsker henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over en kortere eller lengre periode, som uker, måneder eller år. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger, som observasjon eller åpne intervjuer. For å studere oppgavens tema, har vi valgt å undersøke en case fra et avgrenset system (organisasjon) og innhentet informasjon fra flere individer, divisjoner og avdelinger (Johannessen et al., 2011, s.90-92).

Fenomenet vi undersøker er digitalisering av en offentlig sektor. Temaet er blitt avgrenset til en case som handler om implementering av et nytt innkjøpssystem (e-handel) i Tysvær kommunen. Forskningen bygger på tverrsnittsundersøkelse, det vil si at undersøkelsen benytter data fra en avgrenset og kort periode (Johannessen et al., 2011, s.77-78), noe som passer til det tidsrommet vi har fått på å gjennomføre vår forskning. Data vi har samlet inn foreligger i form av tekst og lyd som både er primære og sekundære data. Det betyr at informasjonen vi innhentet kom fra individuelle intervjuer vi har gjennomført og transkribert (primære data; ble skapt for første gang), mens andre kom fra allerede eksisterende kilder som litteraturteorier eller dokumenter kommunen har delt med oss (sekundære data) (Johannessen et al., 2011).

Dataene kan skilles mellom «myke» og «harde», der de harde data blir brukt ved kvantitativ forskning, mens de myke blir brukt ved kvalitativ forskning. Harde data er data som registreres ved hjelp av tall, mens myke ved hjelp av tekst, lyd og bilde (Johannessen et al., 2011, s.40-41). Det som kjennetegner en kvantitativ tilnærming er for eksempel en spørreundersøkelse, der en teller opp og kartlegger utbredelsen av det som blir undersøkt. De samme spørsmålene stilles til et utvalg av personer, svarene er anonyme og de blir sammenlignet opp mot hverandre i etterkant. En kvalitativ undersøkelse derimot, går mer i dybden på de ulike kvalitetene og egenskapene til fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2011, s.35-36).

Det positive ved den kvalitative metoden er at den tillater større frihet og fleksibilitet, både for oss som forskere og for informantene (Johannessen et al., 2011, s.35-36), som i vår case er ansatte i kommunen. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer (der spørsmålene er delvis åpne) kunne vi, som forskere, tilpasse hvor nært vi ville forholde oss til intervjuguiden fra et intervju til et annet, der rekkefølge på spørsmålene kunne endres ved behov. Mens informantene, til en viss grad, kunne velge selv hvilke erfaringer og oppfatninger de delte med oss og svarene kunne bli fylldige og detaljerte, med

utfyllende meninger. Dette hadde ikke vært mulig ved bruk av den kvantitative tilnærmingen, der strukturert spørreskjema er standardisert og kan ikke skreddersys til den enkelte informant, samt muligheten for å få informasjon utover det som blir spurt om, er begrenset (Johannessen et al., 2011, s.145-147).

Det negative ved kvalitative metoden, er at det finnes flere faktorer som kan påvirke verdien av innsamlet data. Ved et intervju kan blant annet relasjonen mellom intervjuer og informant, samt situasjonen eller rammen rundt selve intervjuet, påvirke informasjonsinnhold, mener Kvale og Brinkmann (2009, s.137). De nevner at den gode mellomkontakten skapes ved at intervjueren er oppmerksom og viser interesse, forståelse og respekt for det informanten sier. Johannessen med kollegaer (2011) påpeker også at dersom intervjueren viser lite engasjement og interesse for informantens svar kan det resultere i at informanten blir taus. Et annet aspekt som kan påvirke informasjon fra informanten gjelder plassen intervjuet blir holdt. Dersom intervjuet foregår på informantens arbeidsplass kan den føle seg trygg og vil åpne seg ved samtalen, samtidig som det finnes en fare for at intervjuet kan avbrytes av mennesker eller telefoner, eller at noen andre kan overhøre samtalen. Det beste er å finne et sted der informanten kan slappe av og ikke bli forstyrret (Johannessen et al., 2011, s.150-151). I tillegg finnes det en mulighet for at samtalen ikke ble tatt opp (der informanten kan bestemme det selv) eller lydopptaket ikke har god nok kvalitet. Da kan deler av en samtale ikke bli registrert og informasjonen går tapt. Måten transkriberingen av intervjuene blir gjort på har også en betydning. Kvale og Birkmann (2009) sier at om to personer transkriberer kan de velge ulike stiler til å nedskrive intervjuet fra opptaket. Da kan til og med nedskrevne, akkurat like ord, ha forskjellig betydning. Dette vil påvirke fortolkningen og analysen av data, som kan føre til ugyldige resultater i forskningen. En annen utfordring ved kvalitative undersøkelser er å selektere og redusere informasjonsmengden slik at den blir håndterlig (Kvale og Birkmann, 2009, s.193). Som Johannesen med flere (2011, s.185) beskriver, kan det kvalitative forskningsdesignet innebære flere timer med opptak som er transkribert, der data er ustrukturert.

3.2 Utvalg

Høsten 2017 hadde en av oss praksis i Tysvær kommune, der en fikk høre om implementeringen av flere nye systemer og utfordringer knyttet til prosessen. Etter diskusjoner om hva vår bacheloroppgave skulle handle om, ble vi enige om at vi ville se nærmere på digitaliseringsprosess i en offentlig sektor. Ved å snakke med Tysvær kommune fikk vi vite at organisasjonen var under implementeringen av seks nye systemer, der spesielt ett av disse, innkjøpssystemet «e-handel», var vanskelig å innføre. Ansatte i kommunen lurte på hva de kunne gjøre bedre for at implementeringen av det systemet skulle bli vellykket, noe som ga oss ideen om hvilket fenomen vi ville undersøke.

Tysvær kommune er en offentlig organisasjon med 1100 ansatte. Mange av de er brukere av e-handel som er direkte påvirket av implementeringen av systemet. For å forske på en slik endringsprosess måtte vi bestemme både utvalgsstørrelsen og utvalgsstrategien som omhandler valg av informantene til et intervju. Vi valgte å benytte oss av den strategiske utvelgelsen og snøballmetoden. Det vil si at først valgte vi hvilke målgrupper som skulle delta i forskningen, deretter hvem vi ønsket å intervju ut fra disse. Vi tok utgangspunkt å intervju ledere og mellomledere fra ulike avdelinger i kommunen og var åpne for eventuelle tips fra dem om flere vi kunne, eller burde, snakke med. Snøballmetoden innebærer nemlig at informantene kan vise til andre informanter som kan være aktuelle å ha med i undersøkelsen på grunn av deres kunnskap om temaet (Johannessen et al., 2011, s.113). Til sammen har vi gjennomført seks intervjuer, der to av disse er med ledere som er hovedansvarlige for innføringen av systemet (og godkjenner andre sine bestillinger), og fire mellomledere som er daglig brukere av systemet (bestiller varer eller godkjenner andre sine bestillinger).

3.3 Datainnsamling

Som nevnt tidligere har vi brukt en av de mest vanlige teknikkene innenfor kvalitative design som er intervju, samt benyttet informasjon av ulike dokumenter vi fikk tilgang til. Siden dataene kommer fra ulike kilder, mener vi at den kombinasjonen vil styrke reliabiliteten på oppgaven. I dette kapitlet beskrives det hvordan vi forberedte oss til datainnsamlingen og hvordan den ble gjennomført.

3.3.1 Dokumenter

Vi fikk tilsendt litt over 20 ulike dokumenter fra vår informant i Tysvær kommune angående e-handel systemet. Disse handlet om prosessen til implementeringen av e-handel, organisatoriske perspektiver og innkjøpsstrategien. Vi leste gjennom alle dokumentene og valgte ut de vi mente var mest relevant for vår oppgave. Her er oversikten og koden til hver enkelt som vi har brukt.

Dokumentnavn	Type dokument	Dato	Kode
Prosjektrapport E-handel	Word dokument	11.06.2014	D1
E-handel: Kort organisatorisk perspektiv	Word dokument		D2
Nominasjon etter DIFI sin struktur	Word dokument	2017	D3
E-handel presentasjon for økonomikontoret	Power Point	20.07.2014	D4
Rådmannsgruppen 22.februar E-handel	Power Point		D5
Innkjøpsstrategi 2011-2015	Word dokument	07.04.2018	D6
Melding til stortinget/Digital agenda for Norge (IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet)	Publikasjon fra: Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartementet/Regjeringen	2016	D7

Tabell 1: Oversikt over dokumenter fra Tysvær kommune

3.3.2 Intervju

I følge av Kvale og Brinkmann (2009) handler intervjuet om datainnsamling der to parter har en samtale om et emne av felles interesse. Hvordan og hvilke spørsmål forskeren stiller i kvalitative intervjuer er drevet av ønsket data den vil samle inn. Formuleringen, valg av ord og stil må bygge meningsfulle, enkle og korte spørsmål. Disse skal oppmuntre til refleksjon, og en kan bruke oppfølgingsspørsmål samt oppfordre informanten til å gi detaljerte svar ved å spørre etter konkrete eksempler (Kvale og Brinkmann, 2009, s.137). Forskeren må huske å være forsiktig med å avbryte når informanten snakker, slik at informanten kan komme med lange og detaljerte svar som den ønsker selv å formidle (Johannessen et al, 2011, s.151-153).

Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer som baserer seg på intervjuguide og er den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer (Johannessen et al., 2011, s.147). En intervjuguide er et manusscript som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt. Guiden kan enten inneholde noen sentrale temaer, eller en detaljert rekkefølge av omhyggelig formulerte spørsmål. I semistrukturerte intervjuer vil guiden inneholde en oversikt over emner som skal dekkes, og forslag til

spørsmål (Kvale og Birkmann, 2009, s.143). Vår intervjuguide ble lagt på forhånd og tilpasset den enkelte informant med tanken på målgruppe og rolle den hadde i henhold til systemet vi belyser. Vi har utarbeidet og brukt én intervjuguide til lederne og én til brukerne. Guiden består av fire ulike temaer, og disse temaene er like i begge intervjuguidene:

- 1) Bakgrunnen
- 2) Det gamle systemet kontra det nye
- 3) Implementeringsprosessen
- 4) Effekten av nytt system og erfaringer med det nye systemet

Alle temaene hadde hovedspørsmål og flere oppfølgingsspørsmål som sikret oss utdypende og detaljerte beskrivelser av den undersøkte casen.

Før vi skulle ha intervjuene gikk vi gjennom spørsmålene sammen med vår veileder. Vi fikk tips om å sette opp ulike temaer slik at vi hadde noen startspørsmål, hovedspørsmål og avslutningsspørsmål. Vi fikk også tips om intervjuteknikker og at det var viktig å gi informanten opplysninger over temaene vi skulle spørre om, tiden det kom til å ta, og at de kunne være anonyme. Vi måtte også huske å sjekke med informanten at lydopptak var greit, og forklare at disse bare var til eget bruk, og at de ville bli slettet etter transkriberingen var ferdig. I etterkant av veiledningen leste vi opp spørsmålene til hverandre for å høre hvordan de lød når den ene leste de høyt til den andre. Dette gjorde vi hver vår gang, og endret spørsmålene og kanskje også rekkefølgen om det var behov. Det var en fin måte å finne ut av om spørsmålene var forståelige, og om det var en sammenheng mellom dem og det temaet de var innenfor. For å få tak i informanter innhentet vi e-postadresser og telefonnummer fra vår kontakt i Tysvær kommune. Gjennom en telefonsamtale eller e-post presenterte vi oss selv og informerte om målet med intervjuet, og spurte om de ville bidra. Her stilte vi også spørsmål om hvor de ønsket å møtes, og om det var greit at vi tok lydopptak til videre transkribering.

Et intervju skal introduseres med en brifing, det vil si at forskeren forteller om formålet med intervjuet, hva et eventuelt lydopptak skal brukes til, og høre om informanten har noen spørsmål før intervjuet starter. Før en avslutter intervjuet bør det følges opp med en debrifing om det som har blitt sagt, stille spørsmål til informanten om den har noe mer å tilføye, og høre hvordan informanten opplevde intervjuet (Kvale og Birkmann, 2009, s.137-142). Når intervjuet fant sted opplyste vi igjen om målet med intervjuet, spurte om godkjenning av lydopptaket, forklart hvordan undersøkelsen kom til å bli gjennomført, samt gikk igjennom hovedtemaene i intervjuguiden. I tillegg ble det nevnt at informanten kunne ta pauser, ikke svare på spørsmål den ikke ønsket, eller at den kunne bryte intervjuet om den ønsket det. I løpet av intervjuet, før vi gikk fra et tema til det andre, oppsummerte vi det som ble sagt

og spurte informanten om den hadde noe mer å tilføye. For et mer åpent intervju var vi fleksible med tanke på rekkefølgen av spørsmålene som vi stilte. Vi tilpasset oss situasjonen og svarene fra informanten underveis, samtidig som vi holdt oss innenfor rammene av intervjuguiden. På slutten av samtalen, stilte vi spørsmål om opplevelsen av intervjuet, slik at vi hadde mulighet til en eventuell forbedring av intervjuteknikk til neste gang. De to første intervjuene vi hadde var av ledere, og tok cirka 60 minutter å gjennomføre, mens intervjuet med de fire andre varte mellom 30-60 minutter.

En annen ting som er viktig å nevne her er etikk, siden transkripsjon bærer også noen etiske spørsmål. Det kan være viktig å beskytte konfidensialiteten både til intervjupersonen og til andre, samt organisasjoner som nevnes i intervjuet. Opptakene og transkripsjonene skal holdes utilgjengelige for andre og slette opptakene når de ikke lenger skal brukes (Kvale og Birkmann, 2009, s.195). Vi har spurt våre informanter og kontaktperson i Tysvær kommune om de ønsker at konfidensialiteten deres skal bli anonym. Vi fikk beskjed om at vi kunne bruke kommunens navn og de fleste informantene var enige om å bruke deres navn også. Likevel var det ikke alle som godkjente dette, dermed valgte vi å kode alle vi snakket med ved innhenting av data. Her presenterer vi en oversikt over de vi har intervjuet og de kodene vi har valgt å sette på dem til videre analyse.

Hvem	Rolle	Kode
Innkjøpsansvarlig	Leder for e-handel	L1
Driftsleder	Leder for e-handel	L2
Styrer (b.hage)	Bruker av e-handel	B1
Styrer (u.skule)	Bruker av e-handel	B2
Avd.leder (renhold)	Bruker av e-handel	B3
Avd.leder (teknisk)	Bruker av e-handel	B4

Tabell 2: Oversikt over informanter

3.4 Dataanalyse

Det finnes ingen fasit på hvordan forskere skal analysere kvalitative data. Johannessen med kollegaer (2011) refererer til Silverman (2006), som sier at det er viktig at den som har samlet inn dataene også analyserer og fortolker dem. Dette fordi dataanalysen bør ta utgangspunktet i teori, hypoteser og forskerens forforståelse (Johannessen et al., 2011, s.185).

Analysen starter med at forskeren danner seg et helhetsinntrykk, identifiserer og plukker ut hvilke fenomener som gir mening, og gjøre en systematisk analyse av de fenomenene som gir mening for informanten. Dermed må en skrive om språket til informanten, til et profesjonelt språk. Johannessen med kollegaer (2011) refererer til Giorgi (1985) som sier at til slutt må en sammenfatte hvert enkelt intervju og utarbeide en generell struktur som er basert på alle de intervjuene som er gjort ved de samme fenomenene (Johannessen et al., 2011, s.87).

For å få struktur og bedre oversikt over intervjudataene har vi organisert disse etter tema fra intervjuguiden, og samlet inn svar fra hver enkelt informant. Dette ga oss en helhetlig forståelse av informantenes oppfatning, samt god oversikt over all informasjon som ble gitt. Vi diskuterte hva dataene egentlig betyr, altså fortolket det som ble sagt, til videre bruk. Denne strukturen hjalp oss med å se sammenhengen mellom svar fra informantene og det vi kom frem til i det opprinnelige materialet, altså teorien og dokumentene. Ved å ta utgangspunkt i teorien har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål som vi vil bruke i analysen. Det første spørsmålet «Hva er grunnen til implementeringen av det nye systemet, og hvordan tilrettelegger organisasjonen denne prosessen?» ble utarbeid av teorien innenfor endring og endringsprosesser; det andre «Hvordan ble behovet for endring skapt i organisasjonen, og hvordan håndtere den en eventuell motstand?» omhandler endringsbehov og motstand mot endring; det tredje «Hvilke tiltak iverksetter organisasjonen for å sikre et bredt bruk av systemet, og hvordan kan arbeidsmiljøet påvirke en intern endringsprosess?» tar utgangspunkt i teoriene om endringsledelse, kultur og lærende organisasjoner (som inngår under tema «Hva må til for en vellykket endring?»); og den fjerde «Hvordan kommuniserer ledelsen med ansatte og hvilke fordeler og ulemper har kommunikasjonskanaler de benytter seg mest av?» omtaler kommunikasjon. For å redusere datamengden selekterte vi de mest relevante funnene, det vil si informasjonen som kunne besvare de ulike forskningsspørsmålene, og bidra til besvarelse av vår problemstilling. Ved bedre forståelse av dataene omformulerte vi informasjonen til et mer profesjonelt språk, som betyr at vi gikk fra å bruke ord-for-ord stilen til en mer sammenhengende skriftlig stil.

3.5 Kvalitetssikring

For å presentere virkeligheten på en mest pålitelig måte, er det viktig å legge vekt på dataens kvalitet under hele forskningsprosessen. Dataenes kvalitet kan, blant annet, sikres gjennom reliabilitet, validitet og overførbarhet (Johannessen et al., 2011, s.243).

Reliabilitet knyttes til pålitelighet av innsamlet data, der man fokuserer på hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de behandles i etterkant (Johannessen et al., 2011, s.243). For å styrke reliabiliteten i datainnsamlingen vår har vi lagt intervjuguide på forhånd, der vi hadde hovedtemaer som vi kunne forholde oss til. Vi bestemte oss også for at begge skulle delta i intervjuene,

slik at begge kunne høre hva informanten sa. Intervjuet ble tatt opp ved lydopptaker slik at informasjonen ikke skulle gå tapt. Lydopptakeren lånte vi fra høgskulen sitt bibliotek, og den ble sjekket og innstilt før intervjuet startet. Vi valgte å møte informantene i deres kjente omgivelser, altså der de ønsket, og det var på deres arbeidssted. Dette var positivt for oss, da vi følte at informanten følte seg trygge, og at vi ikke tok de så langt bort fra deres arbeidssted. Det var noen avbrytelser underveis, (telefoner eller andre medarbeidere som kom inn), men det var ikke et stort problem, og vi tror ikke dette påvirket datakvaliteten. Ved transkribering har vi nedskrevet intervjuene «ord for ord», slik sikret vi for at all data ble gjennomgått.

Validitet dreier seg om gyldighet av innsamlet data, der en skal ha fokus på om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Johannessen et al., 2011, s.244). For å samle inn valide data, har vi valgt en casesdesign i oppgaven, der casen vi studerer passer til det fenomenet vi undersøker. I tillegg, ved bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer hadde vi gode sjanser til å få detaljerte beskrivelser av tema vi er opptatt av; mens kombinasjonen av ulike datakilder (både intervju og dokumentene) gjør det mulig at dataene kan sammenlignes med hverandre og finne sammenhenger mellom dem. Ved utvelgelse av informantene har vi prøvd å velge de som er mest relevante i forhold til problemstillingen, derfor har vi benyttet oss av snøballmetoden og snakket med ansatte fra ulike nivåer i kommunen som ble preget av endringsprosessen. Vi merket at vi hadde ulik intervjueteknikk, da den ene valgte å stille flere spørsmål som avbrøt informanten, enn den andre, som lot informanten bare snakke i vei, og dermed kom langt bort fra temaet. Dette var i startfasen, og vi lærte stadig hvordan vi kunne begrense informanten til å holde seg innenfor temaet og spørsmålene som ble stilt. Vi ble flinkere med oppfølgingsspørsmål, og flinkere til å lytte til informanten. Spørsmålene vi stilte var godt oppbygget, men av og til dekket informanten de for oss litt for tidlig, og det ble en del gjentakelser. Det positive med dette var at vi fikk mer utdypende svar ved dette spørsmålet enn vi hadde fått i første «runde». For å unngå misforståelser mellom intervjuer og informant, etter hvert tema i intervjuguiden, oppsummerte vi det som ble sagt og spurte informanten om den hadde noe mer å tilføye. Etter transkriberingen av intervjuene, gikk vi gjennom teksten, diskuterte og analyserte den sammen, slik at begge hadde lik oppfatning og tolkning av det som dataene presenterte. I analysedelen reduserte vi og organisert data etter de undersøkte temaene, slik at vi hadde et godt grunnlag for analysen uten å miste viktig informasjon. Det å systematisere og ordne datamaterialet styrker validiteten til dataene.

Med overførbarhet menes det hvorvidt dataene kan ha ekstern validitet, det vil si om de kan overføres til å ha betydning for andre organisasjoner eller andre sammenhenger. Ved representative kvalitative undersøkelser er det mulig å generalisere funnene fra et utvalg til populasjon (Johannessen et al., 2011, s.247-248). Undersøkelsen vår er innenfor bare en kommunal organisasjon, da tenker vi at våre

resultater ikke kan generaliseres. I vanlige intervjuundersøkelser ligger antall intervjuer på rundt 15+/- 10. Det antallet avhenger av kombinasjon av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for forskningen, samt av loven om fallende utbytte («grenseverdi» eller et metningspunkt) (Kvale og Brinkmann, 2009, s.129). Siden vi måtte ta hensyn til de tidsrammene vi hadde for å gjennomføre og analysere intervjuene, har vi valgt tverrsnittsundersøkelser hvor muligheten til å nå en «grenseverdi» er redusert. Derfor er utvelgelsen ikke representativ, men hensiktsmessig. Det kan allikevel tenkes at funnene kan ha en ekstern validitet for andre mellomstore kommunale organisasjoner.

4. Resultat

Her vil vi presentere data fra dokumentene vi har fått tilgang til hos Tysvær kommune. Disse omhandler e-handel systemet, grunnen til innføringen og målene med innføringen. Vi har kodet dem med D1, D2, D3, D4, D5, D6 og D7, for videre analyse (se mer detaljert beskrivelse i tabell 1). Vi vil også presentere de resultatene vi har fra våre seks intervjuer. To av disse er av ledere, mens de resterende fire er av brukere. Lederne er de som har ansvaret for e-handelssystemet og dets implementering, mens brukerne er de som til daglig bestiller varer eller godkjenner andre sine bestillinger. Da våre intervjuere ikke er hundre prosent anonyme velger vi likevel å kode hver enkelt for å skape en helhet i teksten (se mer detaljert beskrivelse i tabell 2). Vi har valgt å kode de to lederne for L1 og L2, mens de resterende fire brukerne med B1, B2, B3 og B4.

4.1 Presentasjon av dokumenter

I dokumentet Melding til stortinget 27 (2016) leser vi at dagens prioriteringer i den nasjonale IKT-politikken påvirkes av utviklingen internasjonalt. Målet er at Norge skal være en del av det indre markedet i Europa, derfor blir IKT- politikken et viktig område for det internasjonale samarbeidet. Her tar regjeringen sikte på å fremme et digitalt indre marked i Europa. En studie viser at bedre og mer bruk av teknologi vil være avgjørende for økt produktivitet både i offentlig sektor og i næringslivet. Regjeringen har ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. Bruk av IKT og bevisst utnyttelse av digitaliseringens muligheter gjør at vi kan oppnå begge deler (D7).

Høsten 2013 presenterte innkjøpsleder en statusrapport på innkjøpsområdet for rådmannsgruppen. Tema var innkjøp og verdiskapning, med fokus på elektroniske prosesser som metode. I økonomiplan 2013 – 2016 har kommunestyret forutsatt en samlet netto innsparing på 55 millioner kroner i perioden 2013- 2018 (sammenlignet med aktivitetsnivå ved inngangen til 2013), og organisasjonen har bestemt seg for å forbedre sin innkjøpsstrategi. Innkjøpsstrategien bestemmer rammene og peker ut retning for kommunens arbeid med innkjøp framover og skal ha fokus på å utrede og ta i bruk elektroniske verktøy. Kommunestyret har i sin plan satt av investeringsmidler til finansiering av fullintegret e-handel i 2015. Rådmannsgruppen vedtok å opprette et forprosjekt med mandat til å kartlegge

kommunens modenhet for fullintegrert e-handel, samt å utforme en god arbeidsprosess for vellykket innføring. Dersom kommunen skulle innføre e-handel fra 2015 måtte det forbedres noen deler av drift i kommunen slik at de kunne innføre og bruke systemet (D1). Selve innføringen av e-handel i Tysvær kommune ble ikke utført før mars til juni 2017, og målet var at det skulle være oppe å gå tidlig høst 2017. Tysvær kommune satte i drift fullintegreringen av e-handel 18. september 2017 etter at de hadde hatt en kort test- og tilretteleggingsperiode (D1).

Før implementeringen av e-handel brukte Tysvær kommune e-ordre. E-ordre er en ren bestillingsløsning der det ikke er utarbeidet standardiserte produkter, dedikerte ansatte som bestiller varer utfra katalog på plattformen eller kontering i regnskapet (D5). E-handel derimot er integrert i kommunens økonomisystem, som betyr at en bruker elektroniske verktøy i planlegging, gjennomføring og oppfølging av kjøp av en vare eller tjeneste. E-handel dreier seg om å ta i bruk ulike programvarer, dels internt i virksomheten og dels mellom virksomheten og eksterne leverandører (D4). Systemet skal bidra til mer effektive prosesser, bedre internkontroll og oversikt over innkjøpene, produktpriser og avtaler mellom kommune og leverandører (D2).

E-handel har sitt utgangspunkt fra Loven om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven).

§ 1. Formål

Loven skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser. Den skal også bidra til at det offentlige opptrer med integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte (Lovdata, 2017; D1).

EU sine nye direktiv for offentlige innkjøp, forsyningssektoren og konsesjoner ble vedtatt i februar 2014. Regjeringen mener det nye EU-regelverket for offentlige anskaffelser vil innebære en forenkling av regelverket, blant annet utvidet adgang til å forhandle med leverandørene, reduksjon i kravene til dokumentasjon og regler som skal legge bedre til rette for bruk av e-handel (D1). Regjeringen legger stor vekt på at det offentlige skal ta i bruk flere digitaliserte verktøy. En skal jobbe smartere ved tjenesteinnovasjon og prosessforbedring ved bevisst bruk av elektroniske hjelpemidler. Hovedformålet er effektiv ressursutnyttelse (D2).

For kommunen er e-handel ett av flere tiltak som bidrar til å gjøre «gode innkjøp», og det er et viktig tiltak som kan gi en effektiviseringsgevinst. Ved integrering av e-handel vil en få redusert transaksjonskostnader, bedre oversikt og intern kontroll ved innkjøp, fakturabehandlingen går enklere, en vil få en bedre innkjøpsstruktur (D5) kategoristyring, standardisering og mindre bruk av papir. Ved varemottak sjekker bestiller/mottaker at det er samsvar med bestillingen (D4). E-handel gir bedre

oversikt over innkjøpene, priser og avtaler, ved at informasjon om produkter er lett tilgjengelig i systemet (D1).

For å spare penger anbefalte direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) standardisering på tvers i organisasjonen, bedre planlegging av innkjøp og færre bestillere. Da slipper hver seksjon å plukke varer etter eget skjønn, som kan resultere i dyre innkjøp eller uhensiktsmessige forskjeller i kvalitet og unødvendig mange som er involvert i innkjøpsprosessen (D2). Det å gå over til færre bestillere medfører at en kan spisse kunnskapsnivået hos de som bestiller, og en kan forhandle frem bedre avtaler om pris, kvalitet, innhold og standardiseringer av varesortimentet (D1).

Hele økonomiavdelingen (drift og innkjøp) er involvert i implementeringen av e-handel, og arbeidsoppgavene er fordelt mellom dem. Drift/økonomi spesialiserer seg på brukeradministrasjon og oppfølging, faktura/ordre, samt tilrettelegging av baksystem, mens innkjøp har ansvaret for leverandørkontakt, katalogvedlikehold og innhold (D3). Kommunen har vært gjennom fase 1, som betyr at avtalen er flyttet fra e-ordre over til e-handel, og opplæring av de samme som bruker e-ordre er gitt. De er nå inne i fase 2 som handler om å ta i bruk formularbestillinger. Denne type bestilling er av tjenester som ikke enda ligger i katalog, som for eksempel elektrikertjenester eller rørleggertjenester. En finner da den type tjeneste en ønsker, og fyller ut fritekst-ordre til den leverandøren en ønsker tjenesten fra (D3).

For å lære opp organisasjonen i det nye systemet bygget kommunen en innkjøpsportal på intranettet slik at alle ansatte fikk tilgang. Der lå det en kategorisert oversikt over alle rammeavtalene med lett tilgjengelig informasjon. Alt kunne ikke legges ut, men det viktigste ble vist slik at de ansatte kunne se hvordan det kom til å fungere (D3). Intern opplæring av e-handel ble gjort i april – juni 2017. Informasjon om prosessen ble informert via e-post, møter og etter hvert ble det holdt obligatoriske kurs. Selve innføringen av e-handel i Tysvær kommune ble utført fra mars til juni 2017, og målet var at det skulle være oppe å gå tidlig høst 2017. Innføringsprosjektet blir styrt fra økonomikontoret og for hvert produkt som implementeres pekes det ut en kategoriansvarlig (D5). Tysvær kommune satte i drift fullintegrasjonen av e-handel 18. september 2017 etter at de hadde hatt en kort test- og tilretteleggingsperiode. I juni 2017 hadde innkjøps- og økonomiavdelingen, sammen med DIFI, et innlegg på Tysværkonferansen (som er en intern arena for alle ledere på nivå en og to i kommunen). Temaet her var «digitalisering av anskaffelser – hva kreves av kommunen sine ledere for å lykkes med innføring av eHandel?» (D3).

Skal e-handel lykkes forutsetter det samarbeid på tvers av organisasjonen. Det vil bli gevinster som direkte besparelser, og en vil oppleve mer oppdaterte regnskaper som viser sum forbruk allerede ved godkjenning av bestilling. E-handel vil også bidra til bedre kategoristyring, standardisering, bedre

planlegging av innkjøp, tydelige fullmakter, bedre kompetanse og bevisst innkjøpsorganisering. Dette gjør at bedriften får en effektiv ressursutnyttelse (D1).

Ved den nye måten av bestillinger skjer også konteringen, den går rett inn i regnskapet og bestillingen sendes deretter til godkjenning. Ved varemottak sjekker bestiller/mottaker at det er samsvar med bestillingen. En får bedre oversikt over innkjøpene, priser og avtaler, ved at informasjon om produkter er lett tilgjengelige i systemet.

4.2 Presentasjon av intervjudata

4.2.1 Endring og endringsprosess

Informantene L1 og L2 var klar over at systemet, eller endringen, var pålagt fra direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI), og at de går etter DIFI sine anbefalinger og råd når det gjelder implementeringen.

Alle de seks vi intervjuet skjønner at teknologien utvikler seg, og at en stadig må fornye de digitale plattformene som blir brukt. De forsto at endringen ville komme og at de måtte forholde seg til den. Informant B2 sier at: «altså vi er jo et digitalt samfunn etter hvert, noe annet er gammeldags rett og slett». Videre sier de fleste av våre informanter at den teknologiske utviklingen er viktig i forhold til de mulige økonomiske gevinstene og at ved bruk av e-handel kan en oppnå bedre produktivitet og effektivisering. Informanten L1 sier at: «med e-handel kan vi oppnå bedre produktivitet og effektivisering».

Både informant B2 og B3 er enige om at driften bør effektiviseres, da en har muligheter for dette med dagens teknologi. Informant B3 sier at: «om kommunen ikke henger med i samfunnsutviklingen vil de henge etter og bli analfabeter». Videre uttrykker B3 at: «det er mye bra med den nye teknologiske utviklingen, det å følge med i tiden, og å utvikle oss med slike systemer kan bidra til bedre oversikt».

«De fleste var klar over at e-handel har flere sider enn bare innkjøpsdelen, og at det neste steg er å innføre formular», sier B4. «Først var det innkjøp av varer, mens den andre delen, som heter formular, handler om kjøp av tjenester, dette er fase to. Hele programmet ble ikke presentert på en gang, da de i første omgang fokuserer på e-handel» sier B4 videre.

Informantene gav uttrykk for at de er involvert i endringsprosessen, og at de kan påvirke måten den blir gjennomført på. Om de har innvendinger, har de muligheter for å si ifra. Informant B1 sier at: «om jeg hadde hatt noen innvendinger så hadde jeg hatt muligheten til å si ifra, veien er ganske kort for å si ifra om ting som en ikke er fornøyd med».

Alle av våre informanter har blitt tilbudt opplæring og kurs som omhandlet ulike deler av systemet. De fleste mener at en hadde flere valgmuligheter og datoer som en kunne melde seg på. Informant L2 sier at: «alle som bruker systemet har fått opplæring, og det er hele tiden blitt tilbudt ulike typer opplæring. Ved opplæring var det alltid to som var med, der én sto fremme og forklarte, mens den andre hjalp til ved PC ene». Informanten B3 bekrefter at: «informasjonen om kursene som ble gitt var ikke til å unngå, alle fikk det med seg, altså at kursene ble holdt og på hvilket tidspunkt».

Informant L2 sier: «noen sitter og leser mail, er en full logget på har en mulighet for å sitte å bestille for eksempel sko, det har jeg sett. De trenger ikke å synes dette er vits i å lære, de har jo kanskje egentlig ikke lyst til å møte opp. En har mulighet for å sitte der å jobbe med hva en vil».

L2 sier at «vi kommer ikke i mål med systemet dette året (2018) og ikke neste år heller (2019), da det tar tid å bestemme hvem som skal være innkjøpsansvarlige for hver avdeling».

4.2.2 Endringsbehov og motstand mot endring

L1 sier at: «vi fikk pålagt å bruke e-handel via direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI), og det har vært en lang prosess der de forutsetter at kommunen tar dette i bruk. Da den ene kommunen etter den andre startet å ta dette i bruk, følte jeg også et lite press på å gjennomføre dette. Jeg har lagt veldig mange dokumenter og skriv inn til budsjett og inn til rådmannsgruppe, jeg har også holdt foredrag om hva dette er. Det har vært en pushe prosess over flere år, der vi til slutt fikk det inn i budsjett 17».

Informant L1 sier videre at: «kommunen får stadig mindre å drive for, den regjeringen vi har nå, forutsetter hele tiden smartere drift og bedring av arbeidsprosessene slik som de må ut i privat sektor. Vi får mindre penger og vi prøver å forhindre oppsigelser. Om en skal prøve å motivere de ansatte til å se hvorfor det er viktig å innføre e-handel, må en vise at om en sparer penger hindrer en oppsigelse, og en får mer penger til overs til kursing og andre ting som kan være viktig for medarbeiderne og organisasjonen». Informant L2 sier at: «denne endringen må innføres siden det er den beste og letteste måten å spare penger på, og dette kan redusere oppsigelser. Med det systemet vil vi få kontroll på innkjøp og bedre ressursutnyttelse i kommunen».

L2 sier at: «ansatte opplever ikke endringen som nødvendig og jeg mener at kommunen og ledelsen ikke er klar for det». Informant B4 startet i kommunen for to år siden og satte spørsmålsteget ved hvorfor de utførte innkjøp på en så tungvint måte. De sendte bestillinger via epost og da hadde de ikke kontroll. B4 sier at det var et behov for e-handel.

Informant B1 sier at: «jeg vet ikke om jeg har fått vite den spesifikke grunnen for hva målene er med e-handel, men det kan godt være at det har gått meg hus forbi, jeg sorterer litt informasjon som ikke

er så vesentlig». Informant B2 sier at: «informasjonen som ble gitt meg om grunnlaget for hvorfor vi skal innføre e-handel og hva som er viktig i prosessen, har jeg egentlig ikke tenkt så mye over».

Alle informantene er enig om at målene med innføringen av e-handel omhandler kontroll, noen mener at kontroll og innføring er viktigst, mens andre legger mer vekt på digitalisering og tidsbesparelse som kommer med implementeringen. Andre ser også en miljøgevinst i dette, da en sparer bruken av papir.

Alle mener at det fins motstandere i organisasjonen, men de fleste gir uttrykk for at endringen er positiv. L1 sier at: « "de der ute" (brukere av e-handel) utøver en klassisk motstand av ulike grunner. Noen synes dette er irriterende da de kan miste privilegium, de får ikke lenger kjøre å handle det de trenger, mens andre hyller det og synes det er veldig bra. Det er også noen fra toppledelsen som sier at de ikke har tid, de har så mye annet, dette kan jeg ikke, orker ikke å sette seg inn i det». L2 sier at: «systemet kan være vanskelig for de som ikke er vant til å bruke digitale verktøy i hverdagen, eller for de som har lav datakompetansen».

Informant L2 sier at: «de som viser motstand mot et slikt system er de som vil få elementer av overvåking og kontroll over hva de gjør i arbeidsdagen sin, ved implementering av e-handel. Dermed vil de få en negativ holdning til alle inngrip som omhandler deres arbeidsdag». Informant L2 sier videre at: «de andre på økonomikontoret har blandede følelser til endringen. Noen synes at endringen er positiv og elsker det nye systemet (e-handel), og de synes det er gøy å lære dette, mens andre synes at dette er en veldig stor inngripen i dagen deres».

B4 sier at: «en av utfordringene en ser i kommunen er at motstand mot endring er ganske stor. Jeg er positiv, men de vi skal formidle det videre til er kanskje negative av ulike årsaker. Den ene grunnen kan være mangel på datakunnskap, og den andre er frykten for det ukjente. Men generelt motstanden mot nye ting er ganske stor i kommunen, jeg opplever det i hvert fall slik. Jeg har ansvaret for flere avdelinger og i en av disse er det ikke vanlig å dokumentere arbeidsoppgavene som blir gjennomført, og dermed er det vanskeligere å innføre slike endringer».

Når vi spurte informant L1 om endringen har påvirket dens arbeidsdag, sier den: «ja, masse. Jeg har fått masse nye oppgaver». På det samme spørsmålet, svarte informant L2 at: «ja, den påvirker veldig kraftig arbeidsdagen». Informanten nevner også at e-handel skapte flere oppgaver som skulle løses. «Veldig mange flere oppgaver. Mye mer system, enda mer system å håndtere». L2 sier at det har blitt flere oppgaver for de på økonomikontoret, og færre oppgaver for brukerne, da det kun er noen få som har ansvaret for å bestille varer.

B4 har fått lettet jobben sin, men sier at andre har fått flere nye og utfordrende arbeidsoppgaver. Ved spørsmål om arbeidsfordeling blant dens underordnede sier B4 at: «De får jo mer oppgaver egentlig». B3 sier at «jeg har fått flere oppgaver, men de går raskere og bruker dermed generelt mindre tid».

Flere av våre informanter sier at kulturen i organisasjonen er at en kan bestemme mye av arbeidsdagen sin selv, og når det kommer systemer som kontrollerer hva du gjør, har det en inngripen i hverdagen til de ansatte. Dette kan bidra til motstand mot overvåking og kontroll, som kommer med innføring av slike systemer som e-handel.

Informant L2 sier at: «det finnes noen veldig gode ambassadører for e-handel i kommunen. Disse er veldig viktige da de forteller til de andre og deler sine erfaringer. Disse er gode lagspillere for oss i økonomiavdelingen, og de er sammensatt fra alle områder i kommunen. Disse er med på å bestemme hvordan vi skal bruke systemet og er vår forlengede arm ut i organisasjonen». To av brukerne som vi intervjuet sier at de er med i denne ressursgruppen. Der har de møter hvor de tar opp ting som dukker opp om det skjer noe i systemet, og forteller hvordan det har fungert.

4.2.3 Hva må til for en vellykket endring?

L1 sier at de stresser lederne med at de må ta ansvar ved en implementeringsprosess. «Uten lederforankring er det veldig vanskelig, og om en leder sier at de ikke vil være med på dette, er det nesten umulig å få med seg ansatte på det også».

L2 uttrykker at: «i kommunen finnes det mellom 150 og 200 datasystemer som skal brukes, og jeg kan ikke si at e-handel er det viktigste av disse systemene, og dermed kan jeg heller ikke alltid prioritere det».

Lederne vi intervjuet uttrykker at de gir ut informasjon til mellomledere og forventer at de skal informere dette videre til sine medarbeidere. «Det å høre om noe, det å forstå at dette omhandler meg, den kommunikasjonen er ikke der. Lederne på nivå en og to tenker at "dette angår ikke meg"», sier informant L2.

Informant L1 sier at: «vi utførte et forprosjekt etter DIFI sine anbefalinger i 2012. Ved bruk av e-ordre kartla vi kommunens modenhet, og før vi kunne starte med e-handel var det noen ting som måtte ses på først. Forprosjektet ble en suksess, og dermed innførte vi e-handel i 2017, og vi mente dermed at organisasjonen var godt moden for et fullintegret innkjøpssystem».

Informant L2 sier at: «Jeg mener at kommunen ikke var moden nok, men bidro til at e-handel systemet likevel ble innført».

Informant B4 sier at: «viljen til å gjennomføre en beslutning er ikke så stor på ledernivået, og da får du en kultur som sier at: "selv om du beslutter at jeg skal gjøre det, så bryr jeg meg ikke, da det ikke har noen konsekvenser"».

Informant B4 sier at: «det er forskjell på de kulturene i de tre avdelingene jeg har ansvar for». Videre spør vi informanten hvorfor den tror at kulturen et sted er annerledes enn på et annet sted? Så sier informant B4 at: «de på vei for eksempel, de sitter i lastebilen og gravemaskiner, og er flinke til det, men de mener at alt administrativt arbeid er unødvendig arbeid, de sier at "jeg er her for å kjøre gravemaskin og det er derfor jeg søkte jobb her"». Videre sier B4 at: «rørleggere og maskinførere har fått tildelt oppgaver som de ikke har kompetanse for å utføre, da de må sette seg inn i det økonomiske systemet for å kunne bestille. Det er ikke den jobben de har blitt satt til i utgangspunktet, og de mener at det er administrasjonen som skal ta seg av slike oppgaver. Det negative er at en flytter oppgaver fra økonomi og direkte til vaktmesteren, en vaktmester skal jo drive å fikser pumper og ha kontroll på det, og ikke ha kontroll på det som økonomi skal styre med. Men nå er jo det flyttet til han og det syns jeg er negativt».

Informant B1 sier at: «det er kort vei for å si ifra om ting som en ikke er fornøyd med. Om jeg sliter kan jeg alltid ta en telefon til de ansvarlige på økonomikontoret, og veien er kort for å få hjelp. Det er også mulig å ta kontakt med de andre avdelingene for å få hjelp om en er usikker. Er det flere som lur på det samme, spør en etter repetisjon på opplæring hos de ansvarlige». Videre sier informant B2 at: «det er de på økonomikontoret som har hovedansvaret for å bidra med hjelp om eventuelle spørsmål en har under innføringen av e-handel, men jeg kan også spørre andre rundt omkring som ikke tilhører økonomiavdelingen».

Informant L2 sier at: «vi jobber med at det blir færre folk som bestiller, og at de som bestiller vet hva og hvorfor de bestiller det de gjør, dermed blir de gode bestillere og kan gi andre gode råd slik at de blir bedre til å kjøpe gode produkter og gode til å spare penger».

Informant B3 uttrykker at: «en har fått mer forståelse for hvordan organisasjonen fungerer gjennom samarbeid med økonomikontoret. Dermed får en innsikt i hva som er organisasjonens mål, og hvordan de skal nå disse. En ansvarliggjør bestillerne mer, og gjør de bevisste på hva ting koster. Tidligere har de ikke hatt et forhold til dette, kun produktene de bestiller. Vi har tilgang på informasjon og kunnskap om det vi gjør, dermed kan vi ta bedre valg». B3 sier videre at: «vi har spart veldig mye penger, og ved bruk av innkjøpsavtaler får vi mer igjen for pengene nå enn før vi startet med innkjøp elektronisk. Det med å systematisere å tenke mer bredde over hele kommunen gjør at organisasjonen kanskje har fått en annen forståelse for hvordan økonomien fungerer».

Informantene L1 og L2 sier at: «det settes opp kurs hele tiden og vi prøver å skreddersy opplæring til behovet. De kan alltid ta kontakt med økonomikontoret som er ansvarlige for systemet. Vi har ulike ansvarsområder når det gjelder e-handel og ved spørsmål finner en alltid hjelp, og vi prioriterer dette». Informant B4 bekrefter dette og sier: «vi kan alltid ringe økonomikontoret om vi lurer på noe».

4.2.4 Kommunikasjon

Informantene L1 og L2 valgte å informere de ansatte om innføringen av e-handel via ulike møter, som Tysværkonferansen sommeren 2017 (der ledere på nivå 1 og 2 deltok), e-post og via intranett. «Formidlingen av e-handel er at vi har snakket det opp og frem, samtidig var DIFI med og hadde et dagseminar i e-handel. E-posten som ble sendt ut gjaldt flere nye systemer som skulle endres eller implementeres, denne inneholdt kort informasjon om hva disse systemene handlet om, hvorfor de skulle innføres og hvordan informasjonen skulle spres videre til medarbeidere».

Informant L2 innrømmer at: «jeg ville lagt meg en bedre kommunikasjonsplan, helt klart. Nå var det på samme tid ganske mange systemer som skulle implementeres eller endres, og det gikk i kryss for de som fikk all informasjonen. Jeg kunne ønsket at det var andre som sendte ut e-poster, men det var jeg som sendte ut en felles informasjon om alle systemene på en gang. Jeg skulle ønske at jeg hadde laget en kommunikasjonsplan for hvert enkelt system, men jeg sendte alt i samme dokument. Samtidig som informasjonen om disse nye systemene kom, var det også annen informasjon, som kanskje er "viktigere" som også skal bearbeides og behandles av mottaker. Det blir dermed en "overload" av informasjon til de samme personene, da de kanskje får mellom 20 og 50 e-poster til dagen. Det har av og til vært vanskelig å nå frem med informasjonen, og den har nok ikke vært god nok».

Alle våre brukere sier at de ble informert om e-handel via møter eller e-post. Noen sier også at det ble sendt ut brev og SMS til de som ikke har tilgang til, eller bruker så mye data. B1 sier at: «L2 kom og presenterte dette sammen med en annen ansatt på økonomi. De pleier å lage en type oversikt over hva dette er i forhold til det andre vi har gjort, og en får en muntlig framstilling. Da har en også mulighet for å stille spørsmål. Så pleier det å komme e-poster i etterkant med påminnelser, skriftlig informasjon og oppskrifter på hvordan en går inn og finner det en skal. Deretter blir det fulgt opp med kursing».

Informant B1 sier at: «det er positivt at vi er flere som er samlet og hører det samme, og da kan vi støtte oss til hverandre og spør hverandre, for det er ikke alltid like lett å få tak i folk på epost eller telefon, så om en sitter der og ikke får til noe helt, så har en alltid noen andre som sitter i samme situasjon i samme rolle du kan spør».

5. Analyse

Analysekapittelet presenterer resultater både fra intervjuer og dokumenterer. Disse inngår i drøftingen der de ble stilt opp mot teorien vi har fremstilt tidligere. For å få en bedre oversikt over de ulike temaene vi undersøker, har vi valgt å dele opp analysekapittelet i fire deler. Hver av delene tar utgangspunkt i ett av våre fire forskningsspørsmål, der drøftelsen sikter mot besvarelse på hver av disse.

5.1 Hva er grunnen til implementeringen av det nye systemet, og hvordan tilrettelegger organisasjonen for denne prosessen?

Hennestad med kollegaer (2016) sier at endringer kan skje på grunn av omgivelser som tvinger organisasjoner til å endre seg og fordi stadig nye løsninger, som forbedrer driften og øker virksomhetens effektivisering, oppstår. Dagens endringer er ofte påvirket av den teknologiske og digitale utviklingen som er mer og mer synlig i arbeidslivet. Den norske regjeringen vil legge til rette for at næringslivet og samfunnet skal utnytte mulighetene som digitaliseringen gjør, og fokuserer på økt digital innovasjon i virksomheter. Dette er fordi IKT-politikken påvirkes av den internasjonale utviklingen som er preget av digitaliseringen. Målet er at Norge skal være en del av det indre markedet i Europa, derfor blir IKT-politikken et viktig område for det internasjonale samarbeidet. En annen ting er at bedre og mer bruk av teknologi vil være avgjørende for økt produktivitet både i offentlig sektor og i næringslivet. Regjeringen har ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor (Meld. St. 27, 2016). Fra dokument (D1) har vi blant annet fått vite at regjeringen legger stor vekt på at det offentlige skal ta i bruk elektroniske verktøy ved innkjøp, for en mer effektiv offentlig sektor.

Casen vi undersøker gjelder bruken av et nytt elektronisk hjelpemiddel som skal bidra til mer effektiv drift. Presset for implementeringen av systemet kom fra eksterne aktører som regjeringen, og videre fra DIFI, som ønsker er at alle statlige virksomheter tar innkjøpsstrategi med elektroniske løsninger i bruk.

Alle våre informanter er klar over at endringen er pålagt fra DIFI og skjønner at teknologien utvikler seg og at en stadig må fornye de digitale plattformene som er i bruk. De fleste mener at den digitale utviklingen er viktig i forhold til mulige økonomiske gevinster organisasjonen kan oppnå, og det ble sagt at med det nye systemet e-handel kan organisasjonen øke sin effektivitet og produktivitet.

For å hjelpe med planlegging, organisering, oppstart og gjennomføring av e-handelsarbeidet i organisasjoner, fikk kommunene en prosjektveiviser, som er den anbefalte prosjektmodellen for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter. Den ble utarbeidet fra DIFI og gir en generell oversikt over hvordan en organisasjon kan dele prosessen, og inneholder råd om hva som

må tas hensyn til. I tillegg har direktoratet etablert et e-handelsteam (i 2014) som skulle sikre en faglig bistand. Informant L1 sier at kommunen har gått etter DIFI sine anbefalinger og råd. Dette bekrefter dokumentene også. Vi kan lese at ved bruk av prosjektveiviseren, har kommunen satt opp en plan der de utarbeidet de ulike fasene til gradvis implementering av e-handel som skal skje samtidig i ulike deler i kommunen (D1). Informantene bekrefter at implementeringen er delt inn i flere steg. Blant annet, sier informant B4 at e-handel har flere sider enn bare innkjøpsdelen, og at det neste steget er å innføre formular, som er en annen del av systemet. Da tenker vi at strategien for endring, organisasjonen har valgt å bruke, er den som kalles for tvungen utviklingen. Denne brukes ofte i tilfeller der ledelsen vil innføre nye systemer og refererer til små og sammenhengende steg under prosessen. Teorien sier at strategien legger vekt på klart definerte mål for ansatte, og at de får bestemmelsesrett til å påvirke måten prosessen skal skje. Det at de får valgmuligheter hvordan de vil gå fram på, vil øke sjansen for at endringen faktisk skjer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Informantene gav uttrykk for at de kan påvirke måten endringsprosessen er gjennomført på. Blant annet, sier informant B1 at om den hadde hatt noen innvendinger, har den alltid muligheter til å si ifra.

Da planer om hvordan innføringen skulle gjennomføres ble lagt var kommunen trolig i den andre fasen (omformingsfase) når vi tenker på Lewin sin fasemodell. Omformingsfasen handler nemlig om å definere, prøve og velge ut nye løsninger ved å gjøre ting på ny måte og skape nye atferdsmønstre blant ansatte. Dette kan blant annet oppnås gjennom opplæring eller ny lederstil i organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Dokument D3 viser at økonomikontoret i Tysvær kommune har planlagt å sette opp og teste ut e-handelssystem i løpet av våren 2017, og opplæringen av systemet var planlagt til høsten 2017. Alle av våre informanter har blitt tilbudt opplæring og kurs som omhandlet ulike deler av systemet. Informant L2 mener at ulike typer kurs var tilgjengelige. I tillegg, har en annen (B3) sagt at informasjonen om kursene var ikke til å unngå og at disse ble holdt på flere ulike tidspunkter. Informant L2 sier at noen av kursdeltakere sitter og leser e-post eller kjøper sko via nettet istedenfor å lære om systemet. Vi tolker dette som at ikke alle finner kursene interessante siden de ikke følger med. Vi antar at det var ingen av våre informanter som hadde en slik innstilling siden de fleste, vi har snakket med, var fornøyde med kursinnholdet og mente det var lærerikt å delta på disse. Dermed tenker vi at den innstillingen kan bli forårsaket av andre faktorer enn selve måten opplæringen ble gitt på.

Tredje fase (konsolidering) i Lewin sin modell omhandler etablering av nye strukturer, prosedyrer og samhandlingsmønstre som blir bygd inn i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Selv om flere av informantene har sagt at de opplever endringer i strukturen og nye prosedyrer for innkjøp som ble lagt inn, tror vi ikke at organisasjonen befinner seg i denne fasen enda. Dette er fordi systemet har

flere deler som skal innføres ved senere tidspunkt, og at den delen som kommune innfører i dag, ikke har klare ansvarfordelinger blant de ansatte. En av lederne har sagt: «kommunen kommer ikke i mål med systemet dette året eller neste år, da det tar tid å bestemme hvem som skal være innkjøpsansvarlige for hver avdeling», og vi har ikke fått vite en konkret dato på planlagt avslutning av innføringsprosessen, verken fra informantene eller dokumenter.

5.2 Hvordan ble behovet for endring skapt i organisasjonen, og hvordan kan organisasjonen håndtere en eventuell motstand?

Den første fasen i Lewin`s fasemodell, opptiningsfasen handler om å skape motivasjon og gi forståelse om hva som vil skje dersom endringen ikke finner sted (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dokumentet (D1) bekrefter at det er avgjørende for de ansattes motivasjon i innføringsfasen av e-handel at medarbeiderne ser en nytteverdi av å gå over til den nye løsningen.

Informant L1 sier at «kommunen får stadig mindre å drive for, den regjeringen vi har nå, forutsetter hele tiden smartere drift og bedring av arbeidsprosessene slik som de må ut i privat sektor». Både informant L1 og L2 uttrykker at om en skal prøve å motivere de ansatte til å se hvorfor det er viktig å innføre e-handel, må en vise at om en sparer penger hindrer oppsigelser, og kan få mer penger til kurs og andre ting som kan være viktig for medarbeiderne og organisasjonen. Selv om lederne mener at formidling av klare mål er viktig, fikk vi inntrykk av at ikke alle ansatte har fått målene med seg. Blant annet har en av brukerne (B2) sagt at den ikke vet om den har fått vite den spesifikke grunnen for hva målene er med e-handel. Den sier at «det kan ha gått meg hus forbi, jeg sorterer litt informasjon som ikke er så vesentlig», og uttrykker at den ikke har tenkt så mye over hvorfor en skal innføre e-handel. Det ble sagt av flere at endringen er nyttig, blant annet har informant B4 sagt at det var et behov for endring da den følte at innkjøpene ble gjort på en tungvint måte der en ikke hadde kontroll. Vi tolker dette som at ansatte mener endringen er nyttig, men ikke nødvendig. Dermed tror vi at de kan oppfatte endringen som proaktiv, som kan føre til større motstand fra de ansatte da de ikke er klar over konsekvensene med å ikke innføre e-handel og ikke ser alvoret i situasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det at endringen ikke blir sett på som nødvendig skaper mindre uro om hva som kan skje dersom endringen ikke finner sted, og dermed virker det som at målene ikke ble presentert godt nok fra lederne. Teorien sier at dette er et viktig punkt for å skape bedre forståelse og vilje mot endring (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Under intervjuet stilte vi spørsmålet om de hadde fått vite grunnen til hvorfor e-handel ble innført, der flere uttrykket at de ikke hadde det, men resonerte seg frem til et svar. De sa at det var nok på grunn av digitalisering, tidsbesparelser og kontroll over økonomien.

Dokument D1 peker på at effektiv organisering av innkjøpsarbeidet og innføring av e-handel betyr endring i arbeidsoppgaver og ansvar for svært mange, og endringene kan utløse motstand. Lederne vi

intervjuet mener at det har oppstått en klassisk motstand blant medarbeidere, samt mellomledere. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner flere grunner til at endring blir møtt med motstand. Fra intervjuene med lederne har vi fått vite at noen synes dette er irriterende da de kan miste privilegium, mens andre hyller det og synes det er bra. Ifølge dem er det også noen fra toppledelsen som påstår at en ikke har tid, eller ikke orker å sette seg inn i dette. Videre sier lederne at det kan være vanskelig for noen å sette seg inn i et nytt system da en ikke er vant til å bruke digitale verktøy i hverdagen, eller har lav datakompetanse. Lederen (L2) sier at «de som viser motstand mot et slikt system er de som vil få elementer av overvåking og kontroll over hva de gjør i arbeidsdagen sin, ved implementering av e-handel. Dermed vil de få en negativ holdning til alle inngrip som omhandler deres arbeidsdag». Da informant B4 sier at «i en av mine avdelinger er det ikke vanlig å dokumentere arbeidsoppgaver som blir gjennomført, og dermed er det vanskeligere å innføre slike endringer», uttrykker den at negative aspekter med endringer er at det kan være mangel på datakunnskaper eller frykt for det ukjente (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Vi kan tolke dette som at arbeidstakere kan både frykte dobbeltarbeid på grunn av nye oppgaver, og er redd for det som er ukjent. Da går de fra en sikker tilstand til en situasjon de er usikre på. I tillegg kan forventningene til arbeidstakerne bli endret der de kan oppleve det som brudd på en psykologisk kontrakt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Da lederen L2 sier at det har blitt flere oppgaver for de på økonomikontoret, og færre oppgaver for brukerne, da det kun er noen få som har ansvaret for å bestille varer, kan bety at noen ble fratatt arbeidsoppgaver. Dersom de blir fratatt arbeidsoppgaver kan identiteten gå tapt der arbeidstaker kan føle at det den har drevet med i organisasjonen har vært meningsløst (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Grønhaug med kollegaer (2001) har utviklet noen momenter for hvordan en skal håndtere motstand. I dokumentene (D1 og D2) leser vi at organisasjonen ønsket dedikerte avtaleansvarlige som kunne være innkjøp sin forlengede arm og ambassadører ut i organisasjonen. Lederne vi intervjuet sier at det var viktig å finne noen entusiaster som kunne spre informasjonen om e-handel på en god måte, og derfor har de opprettet en ressursgruppe som samles av og til. Disse er representanter fra hele organisasjonen der de kommer med sine og andres erfaringer ved systemet og bruken. Vi tror at håndteringen av motstand i vår case gjennomføres blant annet ved bruk av endringsagenter. Disse kan bidra til å skape en opplevelse av at det er nødvendig å endre seg, noe som vi har påpekt tidligere i teksten er viktig. I tillegg skal de håndtere den motstanden som kan oppstå ved endring (Jacobsen og Thorsvik, 2013). To av brukerne som vi intervjuet sier at de er med i denne ressursgruppen. Der har de møter sammen med lederne og forteller og diskuterer hvordan systemet fungerer. På den måten kan organisasjonen finne ut hvor intens motstanden er og bidra til at informasjonen som gis ut er forståelig for alle. Grønhaug med kollegaer (2001) sier nemlig at dette er viktig og at ledelsen bør ha en god og åpen dialog, lytte aktivt, trekke medarbeidere med seg i avgjørelser og vise omsorg. Leder L2 bekrefter

at endringsagentene er gode lagspillere for økonomikontoret (som er ansvarlige for innføringen av e-handel), da de forteller og deler sine erfaringer til andre, og at de er også med på å bestemme hvordan systemet skal brukes.

5.3 Hvilke tiltak iverksetter organisasjonen for å sikre et bredt bruk av systemet, og hvordan kan arbeidsmiljøet påvirke en intern endringsprosess?

Dokument (D1) viser til at Tysvær kommune har gjennomført et omfattende lederutviklingsprogram, der et viktig mål var å forankre kommunen som en bedrift og gi forståelse av «å være i samme båt». På den måten vil organisasjonen utvikle en forståelse for hva den ønskede situasjonen skal være og hvor en vil lande når endringen har skjedd. Her det det snakk om endringsledelse (Hennestad et al., 2016).

Dokumentet (D1) fokuserer på at støtte, tillit og oppfølging fra overordnet ledelse er avgjørende, like viktig er det at innkjøpsfunksjonen blir utfordret og tatt med på råd der det er naturlig. Leder L1 sier at de stresser ledere på ulike nivåer med at de må ta ansvar ved en implementeringsprosess. Den uttrykker at om disse ikke vil delta i endringsprosessen blir det nesten umulig å få med seg ansatte på den også. I dokumentet (D1) kan vi lese at etter lederutviklingsprogrammet har alle lederne fått vite hva som må til, og er blitt mer bevisst egen rolle og egen betydning for at endringsprosessen i kommunen skal lykkes. Likevel har en av lederne (L2) sagt at «i kommunen finnes det mellom 150 og 200 datasystemer som skal brukes, og jeg kan ikke si at e-handel er det viktigste av disse systemene, og dermed kan jeg heller ikke alltid prioritere det». Videre nevner den at selv om mellomlederne hører noe betyr det ikke at budskapet blir oppfattet, de teker at «dette angår ikke meg». Siden den lederen ikke prioriterer det omtalte systemet fullt ut, kan vi mistenke at den har lite tro for å gjennomføre en vellykket implementeringsprosess. Dersom den velger å ikke vie sin oppmerksomhet til systemet kan den påvirke graden av motivasjon til mellomledere og sine medarbeidere på en negativ måte. Her virker det for oss at mellomledere kanskje ikke ønsker å bidra i innføringsprosessen av e-handel da de kan bli påvirket av lav motivasjon hos sin nærmeste leder. Det at en leder ikke er motivert nok kan komme fra ulike faktorer. Eksempelet kan være at ledere ikke tror på at kommunen er moden nok. Selv om lederen (L1) uttrykker at kommunen var moden for å innføre e-handel, har en annen leder (L2) sagt noe annet. Den ga uttrykk for at kommunen mangler modenhet, men bidro likevel til at systemet ble innført.

Brukere har også gitt uttrykk for mangel på motivasjon blant mellomledere. Informant B4 sier at «viljen til å gjennomføre en beslutning ikke er så stor på ledernivået, og da får du en kultur som sier at: "selv om du beslutter at jeg skal gjøre det, så bryr jeg meg ikke, da det ikke har noen konsekvenser"». Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at innen sterke kulturer kan det lett utvikle seg gruppetenking,

som vil si at medlemmer i gruppen har en tendens til å overvurdere gruppens makt og moral, preget av transsynthet og manglende vilje og evne til å forstå kritikk eller alternative synspunkter. Organisasjoner kan ha kulturer der ansatte ønsker å gjøre jobben slik de alltid har gjort den. En av våre informanter (B4) uttrykker at «det er forskjell på de kulturene i de tre avdelingene jeg har ansvar for. De på vei, for eksempel, de sitter i lastebilen og gravemaskiner, og er flinke til det, men de mener at alt administrativt arbeid er unødvendig arbeid og sier at de er der for å kjøre gravemaskin og det er derfor de har søkt jobben». Her ser vi en holdning og kultur der ansatte ikke vil gjøre noe annet enn det de har gjort hele tiden. Vi kan ikke påstå at gruppetenkning finner sted i kommunen, men vi kan se en tendens til dette i en av seksjonene. Disse ansatte ønsker ikke å få administrative oppgaver da det ikke er deres ansvarsområde. De ønsker å gjøre den jobben som står i deres kontrakt. Det kan også være at de ikke ønsker å tilegne seg ny kunnskap som ledelsen krever av dem, eller å få tildelt oppgaver som de mangler kompetanse på for å utføre. Informant B4 sier at «en vaktmester skal jo drive og fikse pumper og ha kontroll på det, den skal ikke ha kontroll på det som økonomi skal styre med». I denne seksjonen kan innføringen av systemet bli spesielt utfordrende da den er preget av en sterk kultur.

Da informant B1 sier at det er kort vei for å si ifra om ting som en ikke er fornøyd med, uttrykker den at kulturen er åpen for god og varierende kommunikasjon som skaper muligheter for å lære og bidra til hjelp innad i organisasjonen. Informanten sier at «om jeg sliter kan jeg alltid ta en telefon til de ansvarlige på økonomikontoret. Det er også mulig å ta kontakt med de andre avdelingene for å få hjelp om en er usikker. Er det flere som lurer på det samme, spør en etter repetisjon på opplæring hos de ansvarlige». Flere av informantene har også bekrefter dette til oss. Dette vil si at selv om det finnes et lukket miljø et sted i kommunen, kan det være en åpen kultur i andre seksjoner.

I dokumentene (D1 og D2) sies det at en må bygge opp mer spesialistkompetanse innenfor innkjøpskategoriene hos de som skal operere som bestillere fremover i tid. Det sies også at det å gå over til færre bestillere medfører at en samtidig kan spisse kunnskapsnivået hos bestillerne. Informant L2 bekrefter dette med å si at «vi jobber med at det blir færre bestillere, dermed blir de gode og kan gi andre råd slik at de blir bedre til å kjøpe gunstige produkter og spare penger».

Kaufmann og Kaufmann (2015) refererer til Peter Senge (1990) som sier at i lærende organisasjoner er det viktig å formidle en felles visjon for organisasjonen som helhet, og at den skaper mening og fremdrift. Informant B3 uttrykker at «en har fått mer forståelse for hvordan organisasjonen fungerer gjennom samarbeid med økonomikontoret. Dermed får en innsikt i hva som er organisasjonens mål, og hvordan en skal nå disse. En ansvarliggjør bestillerne mer, og gjør de bevisst på hva ting koster. Tidligere har de ikke hatt et forhold til dette, kun produktene de bestiller. Vi har tilgang på informasjon og kunnskap om det vi gjør, dermed kan vi ta bedre valg». Informanten sier videre at «det med å

systematisere å tenke mer bredde over hele kommunen gjør at organisasjonen kanskje har fått en annen forståelse for hvordan økonomien fungerer». Det virker for oss at organisasjonen bidrar til å utvikle en omfattende kompleks forståelse om hvordan organisasjonen fungerer. Et kjennetegn til lærende organisasjoner sier at det er nødvendig å gi opplæring i hvordan en bedrift fungerer økonomisk og administrativt. Da kan en forstå betydningen av eget arbeid og se helheten for organisasjonen. Teorien nevner også at den enkelte medarbeider bør se sin jobb i en større sammenheng, og se betydningen av den jobben den gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ved endringer skal medarbeiderne beherske nye krav og relasjoner, samt at de får nye utfordringer der kompetanse og mestring spiller inn. Alle ansatte blitt tilbudt opplæring om e-handel. Informantene L1 og L2 sier at det settes opp kurs hele tiden og at de prøver å skreddersy opplæring til behovet. Likevel hører vi at i noen seksjoner er det tydelig at kompetansen å bruke systemet ikke er på plass. Vi beskrev tidligere i teksten om en avdeling der kulturen ikke var lærings- og endringsvillige. I den avdelingen kan ansatte være preget av en usikkerhet når det gjelder utførelse av nye oppgaver som overskrider deres kompetansenivå. Når de blir presset til å utføre noe de ikke kan, fins det en risiko for å utvikle lav mestringsevne hos den enkelte.

5.4 Hvordan kommuniserer ledelsen med ansatte og hvilke fordeler og ulemper har kommunikasjonskanaler de benytter seg av?

Måten ledelse kommuniserer på kan ha en avgjørende rolle for en vellykket endring. En av dokumentene (D1) påpeker at informasjon om avtaler, vilkår, retningslinjer og avropmetoder som e-ordre eller e-handel må nå ut til sluttbrukerne i organisasjonen og operasjonaliseres i ordinær drift for å gi tiltenkt effekt. Slik informasjon er i praksis ikke alltid lett å få til og dermed må ledere finne en god måte å formidle slike opplysninger på. Da er det viktig at ledere har en viss kommunikativ kompetanse, som betyr å ha en generell evne til å forstå og videreformidle informasjon. Vi fikk vite at ansvarlige for innføringen av e-handel har prøvd å formidle ulik informasjon ved bruk av flere kommunikasjonskanaler. Alle våre brukere har sagt at de ble informert om e-handel gjennom e-post eller fysiske møter, der de kunne stille spørsmål ved behov. Informant B1 sier også at det ble sendt ut skriftlig informasjon i form av brev og tekstmeldinger via mobiltelefon (sms) til de som ikke bruker eller ikke har tilgang til en datamaskin. Vi går dermed ut ifra at for å videreformidle informasjon om e-handel systemet, har ledelsen brukt kommunikasjonskanaler som e-post, sms og brev, samt at det ble det gjennomført flere møter (ansikt til ansikt) der ansatte kunne stille eventuelle spørsmål. Kanalene som ble mest brukt var e-post og fysiske møter.

Den ene lederen (L2), som har hatt ansvar for å informere ansatte om e-handel, innrømmer at måten å kommunisere på burde vært annerledes og at den ville utarbeide en bedre kommunikasjonsplan enn

den gjorde. Dette fordi informasjon om e-handel, som oftest ble sendt via e-post, inneholdt opplysninger om flere nye systemer samtidig under samme dokument. Lederen mente at det å sende informasjon via e-post (med stor mengde av opplysninger) kunne oppleves av mottakere som overkommunikasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) bekrefter at det finnes en reell risiko for overkommunikasjon (ofte kjent som «overload» av informasjon fenomenet) ved bruk av den moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), der mottakere kan oppleve informasjonspress. Da tenker vi at det kan bli vanskelig for mottakere å ha oversikt over all informasjon som mottas, derfor er de nødt til å selektere og lese det de mener er viktig å prioritere. Som leder L2 sa, «samtidig som informasjonen om disse nye systemene kom, var det også annen informasjon, som kanskje er "viktigere" som også skal bearbeides og behandles av mottaker. Det blir dermed en "overload" av informasjon til de samme personene, da de kanskje får mellom 20 og 50 e-poster til dagen». I dokumentet (D1) beskrives det at e-poster besvares altfor ofte ikke, og da kan det være vanskelig å komme til på ledermøter for å gi og motta informasjon. Innføringen av nye metoder som e-handel er kontinuerlige prosesser, og for å nå frem med informasjon og kvalitetssikre at den er oppfattet og forstått, er avgjørende for de gode resultatene og effektene på kommunenivået. Som nevnt tidligere tror vi at mottakerne selekterer informasjon for å prøve å sile ut det som er det viktigste for dem. De jobber i ulike avdelinger med ulike arbeidsoppgaver, som vi mener gjør at de vil prioritere forskjellig. Det som er viktig for en person, trenger ikke å være viktig for en annen. Dette avhenger av mange faktorer, men vi fokuserer på at alle kan prioritere et nytt system forskjellig. Dersom noen mener at implementeringen av systemet er mindre viktig enn andre ting, vil den ikke prioritere en epost som inneholder invitasjon til møte som omhandler e-handel systemet.

En annen ting som kan være negativt ved bruk av elektronisk kommunikasjonskanal som e-post, er at dersom mottakeren ikke forstår innholdet av budskapet kan det gå flere dager før den eventuelt får forklaringen på det den lurte på. Det skjer ofte at selv om en mottar en beskjed, kan den vente med å gi svar. Det virker som at ansatte i kommunen var mer positivt innstilt mot informasjonsmøter som foregikk ansikt til ansikt, siden de ga oss uttrykk for at de likte muligheten til å stille spørsmål og få svar umiddelbart. Informant B1 sier at «det er positivt at vi er flere som er samlet og hører det samme, og da kan vi støtte oss til hverandre og spør hverandre, for det er ikke alltid like lett å få tak i folk på epost eller telefon, så om en sitter der og ikke får til noe, har en alltid noen andre som sitter i samme situasjon du kan spør».

Det positive med e-post kanalen er at en kan nå mange mottakere samtidig. En trenger ikke å gå ut av kontoret for å gi beskjed eller gå ut til andre for å innhente informasjon. En kan spare både tid og kostnader dersom en kan kontakte noen som ikke er til stede. En annen ting er at en kan sende stor informasjonsmengde i form av dokumenter, bilder, lydopptak eller videoer. På et møte vil en kanskje

ikke klare å informere om alt som en kan lese via e-post på grunn av tidsbegrensninger en har. I tillegg er e-post en populær kommunikasjonskanal som alle organisasjoner benytter seg av, dette gir fordeler ved å kunne skape nye nettverk og samarbeidsmuligheter (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ved diskusjon av det første forskningsspørsmålet ble vi enige om at grunnen til implementeringen av e-handel er press som kommer fra eksterne omgivelser, som krever forbedring og mer effektiv innkjøpsstrategi i offentlige organisasjoner. Tysvær kommune legger til rette for implementeringen av systemet e-handel ved å benytte seg av den inkrementelle strategien, og sikrer for nødvendige opplæringstiltak underveis. Det ble planlagt hvordan systemet skulle innføres og brukes, nye prosedyrer og arbeidsoppgaver ble formet, men vi la merke til at organisasjonen trengte mer tid for å gå fra omformingsfasen inn til konsolideringsfasen, med tanke på Lewin sin fasemodell. Gjennom opprettelse av en ambassadørgruppe mener vi at organisasjonen ville skape både behov for endring og håndtere en eventuell motstand ved bruk av disse. For at ansatte skulle se forbedringspotensialet i den daglige driften, ønsket ledelsen å formidle klare mål og ha en aktiv dialog med sine medarbeidere. Etter drøfting tror vi at de ansatte mener endringen er nyttig, men ikke nødvendig. Dette kan være på grunn av at ledere muligens hadde en uklar målformidling. Siden ingen av brukerne (vi snakket med) har nevnt konsekvensene som kan oppstå dersom implementeringen ikke ble gjennomført, kan det bety at de ikke ser alvoret i situasjonen. Da tenker vi at opplevd behov for endring ikke er sterkt nok, og motstanden kan bli stor ved endring.

5.5 Oppsummering av analysen

Ved diskusjon av det første forskningsspørsmålet ble vi enige om at grunnen til implementeringen av e-handel er press som kommer fra eksterne omgivelser, som krever forbedring og mer effektiv innkjøpsstrategi i offentlige organisasjoner. Tysvær kommune legger til rette for implementeringen av systemet e-handel ved å benytte seg av den inkrementelle strategien (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og sikrer for nødvendige opplæringstiltak underveis. Det ble planlagt hvordan systemet skulle innføres og brukes, nye prosedyrer og arbeidsoppgaver ble formet, men vi la merke til at organisasjonen trengte mer tid for å gå fra omformingsfasen inn til konsolideringsfasen, med tanke på Lewin sin fasemodell (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Gjennom opprettelse av en ambassadørgruppe mener vi at organisasjonen ville skape både behov for endring og håndtere en eventuell motstand ved bruk av disse. For at ansatte skulle se forbedringspotensialet i den daglige driften, ønsket ledelsen å formidle klare mål og ha en aktiv dialog med sine medarbeidere. Etter drøfting tror vi at de ansatte mener endringen er nyttig, men ikke nødvendig. Dette viser at alle var enige om drivkrefter bak endringen, men uenige om behov for den (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.390). Dette kan være på grunn av at ledere muligens hadde en uklar målformidling. Siden ingen av brukerne (vi snakket med) har nevnt konsekvensene som kan oppstå dersom implementeringen ikke ble gjennomført, kan det bety at de

ikke ser alvor i situasjonen. Da tenker vi at opplevd behov for endring ikke er sterkt nok, og motstanden kan bli stor ved endring. Det ser ut som at organisasjonen ikke var ferdig med opptiningsfasen, men har likevel begynt på fase to (omformingsfasen). Teorien sier at om organisasjonen vil ha en vellykket endring bør den forholde seg til rekkefølgen og ikke gå fra eneste fase dersom den forrige ikke er ferdig gjennomgått (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.402-403).

Våre informanter sa at det finnes motstandere mot implementeringen av e-handel i kommunen, men alle ga uttrykk for at de selv er veldig positive til innføringen av systemet. Vi tror at motivasjonen kunne vært høyere hos enkelte vi intervjuet, da spesielt hos den ansvarlige for innføringen av systemet, og mener at motstanden kanskje begynner der. For å sikre et bredt bruk av e-handel i kommunen, ble det tatt hensyn til endringsledelse. Lederne ble opplært til å skape en «vi» følelse, der de skulle øke endringsvilligheten blant medarbeiderne mot ulike utviklingstiltak i organisasjonen (D1). Vi kan trekke antakelser at opplæringen ikke har hatt så stor påvirkningskraft på lederne og medarbeiderne som en skulle ønske, da vi i vår analyse fant ut at de som skal drive prosessen selv ikke er motiverte nok. En annen ting som har en betydelig innvirkning på mottakelsen av endringer, er arbeidsmiljøet. I de forskjellige seksjonene i kommunen ser det ut som at det finnes flere ulike kulturer. Av den grunn mener vi at organisasjonen kan oppleve både større og mindre utfordringer av ulik motstandskraft ved implementeringen av e-handel. Vi fant ut at der kulturen er lukket finnes det større motstand mot endringer, noe som blant annet kan bli forårsaket av manglende kompetanse til å utføre nye oppgaver som oppstår under endringen.

Kommunikasjonskanalene ledelsen har brukt for å informere om e-handel var som oftest e-post og møter ansikt til ansikt. Det mest positive med e-post er at en kan nå flere samtidig på en raskere måte enn å holde møter, da kanskje ikke alle har mulighet til å komme. En kan tenke at muligheten for å sende mye informasjon samtidig i en elektronisk beskjed er positivt, men vi kan trekke antakelser om at det er mer negativt enn en ønsker. Informantene gav uttrykk for at de ikke alltid nådde frem via e-post eller telefon, og informasjonsmengde som ble mottatt var altfor stor å forholde seg til. De mente at informasjonsmøtene gav mye bedre muligheter for å forstå og håndtere informasjonen som ble gitt dem. I tillegg kunne de stille spørsmål og få tilbakemelding på disse umiddelbart.

6. Konklusjon

Denne oppgaven er en casebasert studie om implementeringsprosessen av e-handelssystemet i Tysvær kommune, og hjelper oss å belyse problemstillingen:

«Hva er målet med bruken av nye digitale systemer og hvordan planlegges og gjennomføres en endringsprosess der disse implementeres i en kommunal organisasjon?»

For å kunne besvare denne problemstillingen har vi samlet inn, organisert og analysert dataene vi fikk gjennom intervju av to ledere og fire mellomledere, samt av dokumenter Tysvær kommune har delt med oss. I tillegg har vi benyttet oss av en publikasjon «Meld. St.27», der meldingen til stortinget presenterer digital agenda for Norge. I analysedelen har vi koblet de ulike dataene opp mot relevant teori innenfor endring og endringsprosesser, behov og motstand, endringsledelse, kultur, lærende organisasjoner og kommunikasjon. For å sikre en god og meningsfull besvarelse av problemstillingen, har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål og drøftet materialet ved å ta utgangspunkt i disse. I det følgende vil vi trekke våre konklusjoner.

Målet med implementeringen av nye digitale systemer i en kommunal organisasjon er å dekke samfunnets behov på en mer effektiv og produktiv måte, enn det ble gjort til nå. Vi mener at ved digitaliseringsprosessen av den offentlige organisasjonen vi har studert, legges det altfor lite vekt på å skape endringsbehov og uro dersom endringen ikke finner sted. Organisasjonen har begynt å gjennomføre endringen, selv om ansatte ikke var enige om behov for den. Kommunen manglet både klare mål og en god kommunikasjonsplan som skulle formidle disse. Etersom informasjon om systemet ble sendt ut sammen med annen informasjon, som omhandlet andre systemer, hadde ansatte vansker med å ha oversikt over det som burde prioriteres. Det var ingen eller lite motivasjon til endringen både blant ledelsen og dens underordnede, ettersom målene ikke var til stede. Ressursgruppe ble utformet, men hadde en svak påvirkningskraft på ansatte, der den ikke klarte å formidle endringsbehovet eller håndtere motstanden på en effektiv måte. Dette førte til at ansatte ikke fikk sjansen til å forstå endringen, samt vite hva de kunne forvente og hva som ble forventet av dem. Trygghet ved endringen manglet, og ansatte forsto ikke alvoret i situasjonen. De var ikke klar over konsekvensene som kunne oppstå dersom endringen ikke hadde blitt gjennomført. Dessuten ble nye krav stilt uten å sikre et kompetansenivå, som var nødvendig for å dekke disse kravene. Dermed ble ikke nye arbeidsoppgaver utført. Det at ansatte fikk oppgaver de ikke var i stand til å utføre, formet en lavere selvtillit og deres mestringsevner ble svekket. Dette reduserte villigheten til læring og forsterket den lukkende kulturen i organisasjonen.

6.1 Tiltak

For å øke sjansen for en vellykket implementeringsprosess bør organisasjonen tilpasse en endringsstrategi, som fra starten av legger vekt på å skape et endringsbehov blant de ansatte. Dette kan oppnås gjennom klare mål og en effektiv kommunikasjonsplan som sikrer for en oversiktlig formidling av informasjon. Organisasjonen bør tilpasse et godt gjennomtenkt opplæringstiltak underveis som er mulig å evaluere i etterkant. Da kan organisasjonen skape en trygg arbeidsplass, der kompetansenivået er tilpasset organisasjonsbehov, og trivsel blant ansatte som dermed vil tro på sine

mestringsevner. Vi mener at dette vil legge grunnlaget for en lærende organisasjon og et åpent arbeidsmiljø, der utviklingen av kulturen preget av manglende endringsvilje, vil bli hindret.

6.2 Feilkilder

I vår undersøkelse kunne feilkilder oppstå under hele forskningsprosessen. Disse kunne komme blant annet av måten intervjuene ble gjennomført på, der vi som intervjuere kan påvirke informantene for mye, for eksempel ved å stille ledende spørsmål. En annen feilkilde som kunne påvirke konklusjonen, var at vi som forskere muligens har analysert dataene i lys av våre egne fortolkninger og forståelser. Ved å minne oss selv om at slike feilkilder kan finne sted, har vi tatt de i betraktningen under hele prosessen. Dette har gjort oss mer oppmerksomme og forsiktige ved gjennomføringen av både intervjuer og behandling av data. Som vi nevnte i metode, var utvalget av informantene ikke representativt, men hensiktsmessig. Det vil si at våre funn ikke må gjelde i alle offentlige organisasjoner, men siden vi har brukt data med høy grad av validitet og kommunen vi beskrev ikke skiller seg ut av andre kommunale virksomheter, tror vi at oppgaven også kan regnes som ekstern valid i andre mellomstore kommuner.

6.3 Videre forskning

Tema digitalisering er satt på dagsorden i mange virksomheter. Den norske regjeringen har et sterkt fokus på bruk av stadig nyere teknologiske løsninger og tilrettelegger for implementeringen av disse. Omstillingsprosessene har blitt en del av det daglige arbeidet som krever både tid og penger. Ettersom investeringen kan bli veldig omfattende bør planleggingen og gjennomføringen av disse bli godt gjennomtenkt. Vi tror at forskning innenfor temaet er viktig og bør fortsette. Det kunne vært nyttig å finne ut mer om endringsprosesser i ulike kommuner, da det er flere som skal eller er i gang med digitaliseringen av arbeidsoppgaver. Det kunne også vært interessant å få et bredere utvalg av informanter, der toppledelsen er de som har det siste ordet ved innføring av nye systemer, kunne delta mer aktivt i forskningen.

Litteraturliste

- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H., Læg Reid, P., & Roness, P. (2014). *Forvaltning og politikk. Forvaltning og moderne reformer*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement. (2016). Meld. St. 27 (2015-2016). Melding til Stortinget. *Digital agenda for Norge. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*, 11;52-53;57. Fagbokforlaget.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagforlaget.
- Hanssen, G., Helgesen, M., & Vabo, S. (2011). *Politikk og demokrati* (3.utgave. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. (2016). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2.utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utgave. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lovdata*. (2016, juni 17). Hentet mars 15, 2018 fra lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73?q=lov%20om%20offentlige%20anskaffelser>
- Regjeringen*. (2014, januar 06). Hentet mars 09, 2018 fra regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunalrett-og-kommunal-inndeling/kommunalrett/id552011/>, https://www.regjeringen.no/contentassets/c7f4729ba2744851b6e55d373be7f802/h-2382_elektronisk.pdf

Regjeringen. (2014, januar 06). Hentet mars 09, 2018 fra regjeringen.no:
<https://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/org/etater-og-virksomheter-under-kommunal--og-moderniseringsdepartementet/underliggende-etater/difi/id440429/>

Store Norske leksikon. (2017, desember 20). Hentet februar 08, 2018 fra snl.no:
https://snl.no/Norges_politiske_system, <https://snl.no/kommune>

Tysvær kommune. (u.d.). Hentet januar 03, 2018 fra tysver.kommune.no:
https://www.tysver.kommune.no/images/filer/organisasjon/Organisasjonskart_AUG_2017.pdf, <https://www.tysver.kommune.no/organisasjon/radmann-radmannsgruppa/radmann-radmannsgruppa>, <https://www.tysver.kommune.no/politikk-og-demokrati/ordforar/ordforar>

Tysvær kommune. (u.d.). *E-handel presentasjon for økonomikontoret .*

Tysvær kommune. (u.d.). *E-handel: Kort organisatorisk perspektiv.*

Tysvær kommune. (u.d.). *Innkjøpsstrategi 2011-2015.*

Tysvær kommune. (u.d.). *Nominasjon etter DIFI sin struktur.*

Tysvær kommune. (u.d.). *Prosjektrapport E-handel.*

Tysvær kommune. (u.d.). *Rådmannsgruppen 22.februar E-handel.*

Liste over figurer

Figur 1: Organisasjonskart: Tysvær kommune	5
Figur 2: De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess	7
Figur 3: Hvordan press for endring kan oppfattes og tolkes forskjellig	9

Liste over tabeller

Tabell 1: Oversikt over dokumenter fra Tysvær kommune.....	17
Tabell 2: Oversikt over informanter	19

Vedlegg

Vedlegg A – Intervjuguide til leder

Hovedmålet med intervjuet er å få bedre forståelse av digitaliseringsprosess som skjer i Tysvær kommune. Bachelor oppgaven vår vil presentere hvordan prosessen gjennomføres og hvilke konsekvenser den får for kommunen. For å begrense vårt tema, har vi bestemt å fokusere på ett av de nye systemene som kalles for E-handel.

Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om deg selv? Hvor lenge har du jobbet i kommunen og hva er din utdanningsbakgrunn?
 - Hva slags stilling og arbeidsoppgaver har du?
 - Er det noe du har lyst å sei mer om som du synes kan være viktig for oss?

Det gamle systemet kontra det nye

1. Vil du fortelle litt om e-handel? Hva dette er og hva som er nytt ved det?
2. Kan du fortelle om tidligere rutiner i forhold til innkjøp?
3. Hvem er brukere av E-handel og hvem bruker det mest?
 - Hvem er ansvarlig for å bestille varer via E-handel?
4. Kan du gi oss noen flere eksempler på forskjeller mellom det gamle og det nye systemet?
5. Hva er målene med systemet?
6. Hva ønsker en å oppnå med dette?
7. Hvordan opplever du E-handel?
 - Kan du nevne noen positive og negative sider ved E-handel?
 - Har du noen eksempler?
8. Hvordan tror du de ansatte opplever E-handel systemet?
 - Eksempler
9. Er det noe du har lyst å sei mer om som vi ikke har spurt? (Noe mer du vil tilføye?)

Implementeringsprosessen

1. Hvordan ble informasjonen angående E-handel gitt til deg?
 - Hvordan har E-handelen blitt formidlet videre ut i organisasjonen?
2. Hvem er involvert i prosessen når det gjelder implementeringen av E-handel?
3. Hvilke oppgaver/rolle har du i forbindelse med E-handel?

- Har du mulighet for å påvirke endringsprosessen?
- Er det noe du ville gjort annerledes?

4. Hvordan opplever du prosessen av implementeringen av E-handel?

- Har endringen påvirket arbeidsdagen din? Hvordan?
- Tror du at endringen har påvirket samarbeidet og kommunikasjon i organisasjonen? Har du eksempler?
- (Kommunikasjon og samarbeid mellom ledere og ledere og medarbeidere?)

5. Hvordan tror du andre ansatte opplever endringen?

6. Har du gjennomført et læringstiltak i forhold til det nye systemet, og hvilket?

- Har det vært tilbudt opplæring til de ansatte i organisasjonen? I tilfelle: hvilket og hvor mange?
- Hvordan ble de tatt imot? Hvilke respons var det?

7. Er det noen som har hovedansvaret for å hjelpe til ved eventuelle spørsmål under prosessen?

- Er det noen ambassadør for e- handel i organisasjonen? (Er det en formell gruppe eller uformell?)
- Kan du utdype dette?

8. Har du opplevd noen hindringer så langt ved implementeringen?

- Kan du nevne noen eksempler?

9. Er det noe du har lyst å sei mer om som vi ikke har spurt? (Noe mer du vil tilføye?)

Effekten av nytt system og erfaringer med det nye systemet

1. Kan du fortelle litt om erfaringene dine så langt ved implementeringen?

2. Hvilke resultater har dere oppnådd så langt?

- Kan du utdype dette?

3. Syns du at E-handel er viktig for kommunen?

- Hvorfor, hvorfor ikke?
- Har du eksempler?

4. Har arbeidsfordelingen mellom ansatte endret seg etter at systemet ble tatt i bruk? I tilfelle; hvor mye?

- Har de fått flere eller mindre oppgaver?

5. Har noen ansatte blitt forflyttet (til for eksempel andre avdelinger)?

- Har du noen eksempler?

6. Er det noe som vi ikke har spurt om, men du tror vi burde?

Vedlegg B – Intervjuguide til bruker

Hovedmålet med intervjuet er å få bedre forståelse av digitaliseringsprosess som skjer i Tysvær kommune. Bachelor oppgaven vår vil presentere hvordan prosessen gjennomføres og hvilke konsekvenser den får for kommunen. For å begrense vårt tema, har vi bestemt å fokusere på ett av de nye systemene som kalles for E-handel.

Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om deg selv? Hvor lenge har du jobbet i kommunen og hva er din utdanningsbakgrunn?
 - Hva slags stilling og arbeidsoppgaver har du?
 - Er det noe du har lyst å sei mer om som du synes kan være viktig for oss?

Det gamle systemet kontra det nye

1. Kjenner du til e- handel systemet?
 - Kan du fortelle litt om det og hva som er nytt ved det?
2. Bruker du systemet? Hvor ofte? Hvordan bruker du det?
 - Hovedansvaret å bestille?
3. Har du brukt det gamle systemet? Kan du fortelle litt om forskjell mellom det gamle og det nye systemet?
4. Hva mener du er målene med det nye systemet?
 - Hva ønsker en å oppnå med dette?
5. Hvilke erfaringer har du gjort deg som bruker?
 - Hvordan synes du systemet fungerer i praksis
 - Kan du nevne noen positive og negative sider ved e-handel?
 - Har du noen eksempler?

Har du noe mer du vil tilføye?

Implementeringsprosessen

1. Hvordan ble informasjonen angående e-handel gitt til deg?

2. Har du mulighet for å påvirke endringsprosessen?
 - Hva er din rolle ved prosessen?
 - Er det noe du ville gjort annerledes?
 - Evt.; Om du hadde hatt større påvirkningskraft er det noe du ville ha gjort annerledes?
3. Hvordan opplever du prosessen av implementeringen av e-handel?
 - Tror du at endringen har påvirket samarbeidet og kommunikasjonene i organisasjonen?
 - For eksempel innad i din avdeling og generelt i Tysvær kommune.
 - Har du noen eksempler?
4. Har det vært tilbudt opplæring til deg, i tilfelle; hvilke og hvor mange?
 - Har du gjennomført opplæringen?
 - Hvordan opplevde du læringstiltakene?
5. Er det noen du føler har hovedansvaret for å kunne bidra med hjelp, og eventuelle spørsmål du har, under hele innføringen av e-handel?
6. Har du opplevd noen hindringer ved implementeringen og bruken av e-handel?
 - Kan du nevne noen eksempler?
 - Er det noe mer du vil tilføye?

Effekten av nytt system og erfaringer med det nye systemet

1. Kan du fortelle litt om erfaringene dine så langt?
2. Har dere noen resultater som må holdes/oppnås?
3. Syns du e-handel er viktig for kommunen?
 - Hvorfor, hvorfor ikke?
 - Eksempler?
4. Har endringene påvirket arbeidsdagen din? Hvordan?
5. Har arbeidsfordelingen mellom ansatte endret seg etter at systemet ble tatt i bruk? I tilfelle; Hvor mye?
 - Har du fått færre eller mer oppgaver? Hva med de andre?
 - Er det noe mer du vil tilføye?