

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL310

Navn: Hanadi Abu-Taqia, Marte Nubdal og Eli Bjøraas Weiseth

Fra team til Teams - en studie av meningsskaping i digital samhandling

Dato: 1. september 2021

Totalt antall sider: 133

FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på nesten 3 år med studier i kunnskapsledelse ved Nord universitet, som har vært fylt med refleksjoner, teorier, faglig utvikling, fine opplevelser og nye vennskap. Covid-19 har gitt noen utfordringer underveis, men også gitt oss muligheten til å bruke denne situasjonen som ramme for å studere digital samhandling.

Vi vil spesielt takke våre informanter for å ha stilt opp og delt sine refleksjoner og erfaringer med oss, uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Takk til vår veileder Robert Bye, som har latt oss være der vi til enhver tid har vært i prosessen, for interessante diskusjoner og gode råd underveis.

Til slutt en stor takk til våre ektefeller og barn som har bidratt med støtte, heiarop og en stor dose tålmodighet.

Bergen, Trondheim og Levanger 1. september 2021

Hanadi Abu-Taqia, Marte Nubdal og Eli Bjøraas Weiseth

INNHold

FORORD	II
INNHold.....	III
Figurliste	v
Tabeller	v
Situasjonsbeskrivelser	v
OPPSUMMERING	6
SUMMARY	7
1.0 INNLEDNING	8
1.1 Strategisk bakteppe for digitalisering	8
1.2 Tidligere forskning og teori	9
1.3 Metodisk tilnærming	11
1.4 Om prosjektgruppen	11
1.5 Struktur i oppgaven	12
2.0 TEORETISK FORANKRING	14
2.1 Prosessperspektiv på endring og meningskaping	15
2.1.1 Strategi og handling	15
2.1.2 Meningskaping i endringsprosesser	17
2.2 De menneskelige aktørene: Individuer og fellesskap	19
2.2.1 Kunnskaping i møte med teknologi	21
2.2.2 Domestisering av teknologi.....	22
2.2.3 Åpen problemløsning	23
2.3 De ikke-menneskelige aktørene: Teknologi og digitale samhandlingsverktøy	25
2.3.1 Teknologi og meningskaping	26
2.3.2 Kvalitet i kommunikasjon	26
2.3.3 Multimodal kommunikasjon og samhandling	28
2.4 Oppsummering.....	29
3.0 METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	31
3.1 Vitenskapsteoretisk forankring	32
3.2 Metode og forskningsdesign.....	33
3.2.1 Utvalgsstrategi.....	34
3.2.2 Rekruttering av informanter	35
3.2.3 Utvalg for studien.....	36
3.3 Operasjonalisering, undersøkelse og analyse.....	37
3.3.1 Undersøkelse.....	38
3.3.2 Analyseprosess	40
3.4 Kvalitetskriterier og forskningsetiske refleksjoner	42
3.4.1 Å studere egen organisasjon.....	42
3.4.2 Etske vurderinger	43
4.0 FORTELLINGER OM ENDRING	45
4.1 Tidslinje	45

4.2 «Fortid»	46
4.2.1 Å se fortiden gjennom nye briller	48
4.3 «Nåtid»	49
4.3.1 «Nåtid» som unntakssituasjon	51
4.3.2 Endring i sosio-teknisk praksis	52
4.3.3 Endringer i materialitet	55
4.4 «Fremtid»	55
4.4.1 Veien fra nåtid til fremtid	56
4.4.2 Fremtidens praksis	57
4.4.3 Rammer for ledelse	58
4.4.4 En historie om mestring	59
4.5 Endring i roller og forventninger	60
5.0 NYE PERSPEKTIV PÅ FELLESKAP OG SAMHANDLING.....	61
5.1 Et faglig-sosialt fellesskap	63
5.1.1 Alle skal med.....	64
5.2 Kvalitet i samhandling	66
5.2.1 Samhandling og multimodalitet.....	67
5.2.2 Begrensninger i digital samhandling.....	67
5.3 Fra informasjon og kommunikasjon til samhandling.....	69
5.3.1 Kvalitet i digital praksis.....	71
5.4 Domestisering gjennom praksis	72
5.4.1 Noe mer enn praktiske og tekniske hensyn.....	74
5.5 Samhandling og fellesskap	76
6.0 NYE RAMMER FOR ARBEIDSFELLESKAPET	77
6.1 Arenaer for samhandling.....	80
6.2 Endring i rammene	82
6.2.1 Effektivitet og tilgjengelighet	83
6.2.2 Balanse mellom aktørene	85
6.3 Digitale arbeidsprosesser	86
6.4 Legitimitet og handlingsrom	88
6.4.1 Normer og regler.....	91
6.5 Mønstre for samhandling.....	92
7.0 NYE MÅTER Å SKAPE KUNNSKAP	93
7.1 Tilslutning til kunnskaping	95
7.1.1 Åpen tilnærming.....	97
7.2 Tilslutning til teknologiske praksiser	99
7.2.1 Å gjøre teknologien til sin egen.....	99
7.2.2 Domestisering som kunnskaping	101
7.2.3 Tillit til teknologi.....	102
7.3 Tilslutning til fellesskapet	104
7.4 Tilslutning som meningsskaping.....	105
8.0 AVRUNDING OG VEIEN VIDERE.....	107
8.1 Endringer for arbeidsfellesskapet	107
8.2 Nye muligheter for samhandling.....	108
8.3 Endring i strategiske og kontekstuelle rammer	109
8.4 Veien videre.....	110

LITTERATURLISTE	112
VEDLEGG 1 VURDERING FRA NSD	120
VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE – GRUPPEINTERVJU	124
VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE – INDIVIDUELLE INTERVJU	128
VEDLEGG 4 DATASETT (NTNU-IT, 2020)	131

Figurliste

Figur 1 Meningsskaping i læring (Hernes, 2016, s. 145/147).....	16
Figur 2 Modell for meningsskaping (Hernes, 2016, s. 40)	18
Figur 3 Konseptuell modell for hvordan begrepene henger sammen (Osmundsen, Iden og Bygstad, 2018, s. 10).....	22
Figur 4 Kjennetegn (ferdigheter, tankesett og praksis) som fremmer innovasjon (Meld. St. 20 (2019-2020), s. 51).....	24
Figur 5 Innovasjonstyper fra KS' og Difis innovasjonsbarometre (KMD, 2020, s. 14).....	25
Figur 6 Illustrasjon av Kress' kommunikasjonsmodell (2010)	28
Figur 7 Illustrasjon av utvalgets tilknytning til organisasjonen	35
Figur 8 Illustrasjon av snøballmetode i rekruttering av informanter	35
Figur 9 Illustrasjon av analyseprosess gjennom fenomenologisk fremgangsmåte	40
Figur 10 Illustrasjon av iterativ analyseprosess	41
Figur 11 Utvalgets tidslinje	46
Figur 12 Bruk av Teams-tjenester ved NTNU. Daglig utvikling i antall 17.02.2020-05.04.2020	53

Tabeller

Tabell 1 Summer av ulike funksjoner i Teams uke 8 til 14, 2020	53
Tabell 2 Bruk av Teams-tjenester ved NTNU. Daglig utvikling i antall 17.02.-05.04.2020.	131

Situasjonsbeskrivelser

Situasjon 1: Tilslutning til endring – «Hvis alt skal stå på vent, det går jo ikke an!».....	49
Situasjon 2: Samhandling i en daglig digital møtearena	62
Situasjon 3: Nye samhandlingsmønstre på hjemmekontor	79
Situasjon 4: Kunnskapingsprosesser og læringskurve	94

OPPSUMMERING

Koronapandemien som førte til en nedstenging av store deler av samfunnet 12. mars 2020 har for mange arbeidsfellesskap materialisert seg i form av en overgang fra fysiske til digitale arbeidsarenaer. Det er uklart hvorvidt relasjonelle forhold i arbeidsfellesskapene blir påvirket i overgangen til digital samhandling, og hvordan mening skapes gjennom denne endringsprosessen (Christianson & Barton, 2021). Andre studier har undersøkt ulike faktorer knyttet til overgangen til hjemmekontor på samfunnsnivå (AFI, 2021), og for studenter og vitenskapelig ansatte i UH-sektoren (NIFU, 2021). Denne studien bidrar med innsikt i endring og omstilling gjennom Covid-19 for et administrativt arbeidsfellesskap ved et norsk offentlig universitet. Vi kombinerer kvalitative intervju med brukerstatistikk fra samhandlingsverktøy på organisasjonsnivå og relevante strategidokumenter, for å belyse en kompleks helhet gjennom en abduktiv forskningsprosess. Meningsskaping er brukt som teoretisk rammeverk for å undersøke hvordan et konkret arbeidsfellesskap har jobbet for å forstå og håndtere overgangen til digitale arbeidsflater.

På makronivå finner vi sterke strategiske føringer for digitalisering, innovasjon og transformasjon av offentlig sektor generelt, og UH-sektoren spesielt. Før pandemien inntraff hadde ikke det strategiske fokuset på digitalisering ført til noen helhetlig endring i måten utvalget for studien samhandlet. Uttrekk av datatrafikk viser at det på organisasjonsnivå har skjedd en stor økning i bruken av digitale samhandlingsfunksjoner i Teams, både over natten 12. mars 2020 og i perioden etterpå. For arbeidsfellesskapet har overgangen til digital samhandling fått konsekvenser både for fellesskapet og den enkelte, gjennom endring i hvordan arbeidsfellesskapet 1) samhandler og kommuniserer, 2) lærer og skaper kunnskap, 3) jobber sammen, og 4) forstår seg selv og sin rolle som gruppe i relasjon til andre aktører i en endringsprosess. På overordnet nivå ser vi hvordan disse endringene utfordrer etablerte normer og regler, særlig når det kommer til forståelsen av effektivitet, tilgjengelighet, og fleksibilitet i arbeidsfellesskapet. I et fremtidsperspektiv ser vi hvordan dette kan utfordre balansen mellom aktørene i et arbeidsfellesskap, og at konstruksjoner som omgir arbeidslivet på enkelte områder må fortolkes på nytt.

SUMMARY

The Covid-19 pandemic and subsequent shut-down of the Norwegian public sphere 12 March 2020 has led to a transition from physical to digital working environments for many professional working communities. It is still unclear whether this radical change has affected relational aspects in these communities, and how sense is made through this process of change (Christianson & Barton, 2021). Other studies have highlighted different aspect on a societal level (AFI, 2021), and for students and faculty staff in Norwegian higher education institutions (NIFU, 2021). Based on a combination of qualitative interviews, user statistics from a digital collaboration platform, and relevant strategy and policy documents, this study contributes with insight on change and transition through the pandemic from an administrative unit in a Norwegian university. Using an abductive research approach, we use sensemaking as a theoretical framework to study how a professional working community has proceeded to make sense through their transition to digital collaboration.

Macro level policies on digitalization, innovation and transformation regulate both the public sector and the higher education sector. Despite a long-lasting strategic focus on digitalization, the working community in this study made little use of digital collaboration tools before the shut-down. User traffic data show a massive increase in the use of the organization's available platform for digital collaboration, both overnight 12 March 2020, and through the subsequent period. Our study shows how the transition to digital collaboration for a working community are visible as changes in the group 1) communication and collaboration, 2) learning and knowledge creation, 3) task-related cooperation, and 4) understanding of their role independently, and in relation to other organizational actors in a larger process of change. We suggest that these changes have the potential to challenge established norms and rules, especially associated with effectiveness, availability, and flexibility in a working environment. This suggests a challenge in the balance between the actors in a working community, potentially affecting established constructions surrounding our working lives.

1.0 INNLEDNING

Covid-19-pandemien har utløst store endringer på mange områder i samfunnet. For svært mange norske arbeidstakere har perioden siden mars 2020 vært preget av nedstengning av fysiske arbeidsarealer og arbeid på hjemmekontor. Digitale samhandlingsverktøy som Teams og Zoom er blitt en nødvendighet for å opprettholde både sosial og faglig aktivitet gjennom perioder med strenge smittevernsrestriksjoner. Helt overordnet er spørsmålet hvordan disse endringene har påvirket oss som grupper og individer, og hvilke erfaringer vi kan og bør bygge på inn i en ny normalsituasjon.

Krisesituasjoner byr på gode anledninger for å studere meningsskaping (Weick, 1988). Gjennom denne studien har vi fått muligheten til å utforske hvordan overgangen til digital samhandling har spilt seg ut for et etablert arbeidsfellesskap ved NTNU. I lys av deres fortellinger ser vi hvordan den raske overgangen fra fysiske til digitale arbeidsfellesskap på ulike måter har utfordret etablerte strukturer, og berører relasjoner mellom mennesker og endring av arbeidspraksis, både individuelt og kollektivt. Vi vil se nærmere på hvordan arbeidsfellesskapet har håndtert denne situasjonen, og hvordan de har skapt mening gjennom endringene som har spilt seg ut, med utgangspunkt i problemstillingen:

«Hvordan blir arbeidsfellesskapet påvirket i overgangen til digital samhandling, sett i lys av meningsskaping?»

Dette belyser vi ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan blir arbeidsfellesskapet påvirket av å flytte samhandling over i en digital kontekst?
2. Hvordan håndterer og forstår arbeidsfellesskapet endringene overgangen til digital samhandling har ført med seg?
3. Hvordan har overgangen til digital samhandling påvirket strategiske og kontekstuelle rammer arbeidsfellesskapet jobber innenfor?

1.1 Strategisk bakteppe for digitalisering

På tross av at digitalisering har stått på den offentlige agendaen over lang tid måtte det tilsynelatende en pandemi til for å endre måtene vi samhandler på arbeidsplassen. Overgangen fra fysisk til digital samhandling har på mange områder gjort det nødvendig å endre arbeidspraksis, både individuelt og kollektivt (AFI, 2021; NIFU, 2021:9).

Arbeidsfellesskapene har vært under press for å digitalisere både formaliserte

arbeidsprosesser, og samtidig etablere digitale arenaer for å ivareta både faglige og sosiale behov. I overgangen i mars 2020 ble det sentralt for virksomhetene å kunne bygge på infrastruktur som allerede var på plass (NIFU, 2021:9; SSB, 2020). Dette vil være observerbart for eksempel gjennom brukerstatistikk generert av samhandlingsverktøy gjennom perioden (NTNU-IT, 2020).

På strateginivå fremstår digitalisering både som et mål i seg selv, og som en utløser for fristende gevinster som modernisering, effektivisering, innovasjon og transformasjon. Målbildet og premissene for digitaliseringsarbeidet er i stor grad definert på nasjonalt- og sektornivå, mens arbeidet med å få dette til å skje i praksis er delegert til de ulike virksomhetene. Arbeidet med å digitalisere norsk offentlig sektor er siden 2015 samordnet i «Digital agenda for Norge» (Meld. St. 27 (2015-2016)), og fulgt opp i blant annet «Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025» (KMD, 2019b) og «En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse» (Meld. St. 30 (2019–2020), heretter kalt «Innovasjonsmeldingen»). Også på lokalt nivå ser vi en tydelig forankring av digitaliseringsarbeidet både i UH-sektoren (Kunnskapsdepartementet, 2017, 2021), og på organisasjonsnivå (NTNU, 2017, 2018, 2021). Det kan se ut som om overordnet strategisk fokus har flyttet seg fra gjennomføring av IKT¹-prosjekt i form av verktøy og infrastruktur, via forventninger om gevinstrealisering via økt lederforankring, og over til den transformasjon og endring man forventer at digitaliseringen skal føre til for offentlig sektor.

1.2 Tidligere forskning og teori

Denne studien baserer seg i hovedsak på tre teoretiske tilnærminger for å romme meningsskaping i kollektive endringsprosesser (Hernes, 2016; Weick, 1988, 1995), forholdet mellom menneske og teknologi gjennom aktør-nettverksteori (Latour, 1992; Orlikowski, 2007; Sørensen, 2006), og kvalitet i kommunikasjon og samhandling i lys av teori om medierikhet og multimodalitet (Kress, 2010). For at ny teknologi skal kunne utløse endring, innovasjon og transformasjon kreves det at fellesskapet utvikler ny praksis gjennom en åpen og kreativ tilnærming. Vi argumenterer for at multimodalitet i digitale samhandlingsverktøy kan åpne for rikere samhandling enn tradisjonell IKT, gjennom flere tilgjengelige kommunikasjonsmoduser, og bedre fleksibilitet i kombinasjon av disse. Vi vil også løfte frem noen situasjoner der digital samhandling ikke fungerer optimalt.

¹ Informasjons- og kommunikasjonsteknologi

Koronapandemien gir en spesiell kontekst for studien. I og med at situasjonen fortsatt pågår finnes det foreløpig lite publisert forskning, men vi har støttet oss på tilgjengelig relevante vitenskapelige publikasjoner som bidrar til å supplere vår undersøkelse.

Arbeidsforskningsinstituttet og OsloMet presenterte våren 2021 en nasjonal undersøkelse av ulike forhold på hjemmekontor, og trekker linjer også til tiden før nedstengning (AFI, 2021). De peker på at perioden representerer et ytterpunkt i antall personer som jobber hjemmefra, og på denne måten kan gi et bilde av et maksimalt omfang av denne arbeidsformen på samfunnsnivå. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) har gjennomført en større studie av «Et akademisk annerledesår: Konsekvenser og håndtering av koronapandemien ved norske universiteter og høyskoler» (NIFU, 2021:9; Solberg, 2021a, 2021b) som gir et bilde av situasjonen for UH-sektoren. Rapporten er i hovedsak basert på en spørreundersøkelse gjennomført blant studenter og vitenskapelig ansatte, men baserer deler av analysen på kvalitative intervjuer med administrativt ansatte. Artikkelen «Sensemaking in the Time of Covid-19» (Christianson & Barton, 2021) setter Covid-19 i kontekst av meningsskapingsteori, og underbygger bruk av dette rammeverket i vår analyse. Situasjonen knyttet til Covid-19 er også trukket inn i mer overgripende strategidokumenter, for eksempel «En innovativ offentlig sektor» (Meld. St. 30 (2019–2020)). I tillegg finnes ulike rapporter og datasett fra både privat og offentlig sektor som bidrar til å belyse situasjonen (Deloitte, 2021; Diku, 2021:7). I denne konteksten bidrar vår undersøkelse til kunnskapsbasen om endring og omstilling gjennom Covid-19 fra administrativ side ved et norsk offentlig universitet.

Meningsskaping er en teoretisk tilnærming som gir godt rom for fortolkning og diskusjon. Brown et al. (2015) trekker frem fire områder der det råder uenighet om hvordan meningsskaping fungerer: 1) som individuell/kognitiv, kollektiv/sosial eller diskursiv prosess; 2) som en kontinuerlig pågående prosess (Hernes, 2016), eller i korte perioder, utløst av krise (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1993; Weick et al., 2005); 3) som primært retrospektiv (Weick, 1993; Weick, 1995) eller også fremtidsorientert (Gioia, 2006; Gioia & Mehra, 1996; MacKay & McKiernan, 2004; Schultz & Hernes, 2013; Ybema, 2010), og 4) knyttet til hvorvidt medlemmer i arbeidsgrupper og organisasjoner deler lignende eller konstante forståelser av virkeligheten (Brown & Duguid, 1998), eller om mening i en gruppe består av ulike individuelle og avvikende narrativ (Brown et al., 2008). Vår studie bidrar gjennom å kombinere individuelle og kollektive opplevelser av meningsskaping i overgang til digital samhandling, for å se nærmere på samspillet mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører i utvikling av ny praksis. Meningsskaping foregår her som en langsgående prosess,

men vi viser samtidig hvordan en krisesituasjon kan utløse behov for akutt meningskaping og ominnramming. Videre viser vi hvordan endringer og erfaringer i nåtid kan føre til en ominnramming av fortiden, og samtidig bidra til å utvikle ny forståelse av fremtiden.

1.3 Metodisk tilnærming

Denne undersøkelsen har lagt vekt på de kollektive dimensjonene i et arbeidsfellesskap. Gjennom analysen ser vi konturene av at samhandlingen er preget av et dominerende narrativ i arbeidsfellesskapet. Samtidig utelukker vi ikke at det kan finnes konkurrerende eller alternative narrativ i gruppen. Vi har valgt å ta utgangspunkt i fortellinger og opplevelser fra et lite utvalg informanter, som utgangspunkt for analysen, med formål å utforske mikroprosessene som ligger bak makroprosessene (Brown et al., 2008; Zilber, 2007, s. 1049). Endringsprosessene som har foregått gjennom nedstengningen er komplekse, og berører på mange måter hele samfunnet (Christianson & Barton, 2021). Vi ser det som sannsynlig at flere prosesser virker sammen, og har derfor valgt en utforskende og åpen tilnærming. Dette finner vi rom for i en konstruktivistisk tradisjon, med en prosessorientert og pragmatisk tilnærming til feltet. Vi har valgt å studere dette feltet ved hjelp av blandet metode, med utgangspunkt i primærdata fra kvalitative intervju med et utvalg, og sekundærdata fra strategisk rammeverk og trafikkdata fra samhandlingsverktøy i organisasjonen der utvalget inngår. Perioden som omfattes av studien er orientert rundt datoen for nedstengning 12.03.2020. Ut over dette har vi trukket inn elementer som kan bidra til å belyse overgangen til digital samhandling. Det kvantitative datamaterialet er omfatter totalt sju uker, ca. 3 uker før og etter denne datoen. Fortellingene fra det kvalitative intervjumaterialet spiller på et lengre perspektiv.

1.4 Om prosjektgruppen

Digital samhandling og overgang til hjemmekontor har berørt oss alle i prosjektgruppen direkte, både i rollen som ansatte i våre respektive hjemmeorganisasjoner, og gjennom arbeidet med denne studien. Vi har med oss både erfaringer og en interesse for digital samhandling, og ønsker derfor å gi en kort presentasjon av oss selv og vår inngang til prosjektet. I vårsemesteret 2020 skrev vi en felles prosjektoppgave i MKL210 («Digital samhandling i Koronaens tid. Fra kjekt å ha til grunnleggende behov», Abu-Taqia et al., 2020), som vi ønsket å jobbe videre med i masteroppgaven.

Hanadi Abu-Taqia jobber som kursholder for kvoteflyktninger i regi av den internasjonale organisasjonen International Organization for Migration (IOM), og er i stor grad avhengig av digital samhandling i denne rollen. Hun har vært en pådriver for å ta i bruk digitale samhandlingsløsninger i kurs og undervisning, i dialogen med deltakere, og internt i organisasjonen.

Marte Nubdal er rådgiver for læringsstøtte i studieseksjonen ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Hun har over tid jobbet med utvikling av administrative arbeidsprosesser både fysisk og digitalt, og jobber hovedsakelig med støtte til utvikling av digital undervisning, prosjektutvikling og arbeidsprosesser i digitale samhandlingsverktøy.

Eli Bjøraas Weiseth er barnevernleder i Levanger kommune. I forbindelse med koronasituasjonen er bruken av digitale samhandlingsverktøy utvidet både i intern samhandling i avdelingen og i møter med eksterne samarbeidspartnere og i oppfølging av familier og barn som tjenesten bistår.

1.5 Struktur i oppgaven

Denne oppgaven er organisert i åtte kapitler. Kapittel 2 plasserer oppgaven i et teoretisk rammeverk, og viser hvordan meningsskaping er sentralt i utvikling av ny praksis, og samtidig påvirker selve opplevelsen av fellesskap i en gruppe. Kapittel 3 oppsummerer vår metodiske tilnærming i denne studien, gjennom en konstruktivistisk forankring, prosessperspektiv på endring, og en pragmatisk tilnærming til forskning. I kapittel 4 «Fortellinger om endring» beskriver vi utvalgets historie gjennom «fortid», «nåtid» og «fremtid» for å plassere sentrale elementer fra utvalgets fortellinger. Kapittelet konstruerer et helhetsbilde basert på deres opplevelser av nedstengningen, og viser hvordan de tre periodene settes opp mot hverandre for å illustrere endring. Dette grepet bidrar til å avgrense det empiriske feltet for studien, og skaper et grovt endringsnarrativ. Vi vil vise hvordan utvalgets forståelse av endringene i «nåtid» rammer inn ny forståelse av «fortiden», og forventninger til hvordan fremtiden vil se ut. I kapittel 5 «Nye perspektiv på fellesskap og samhandling» trekker vi frem endringer i måtene fellesskapet samhandler og kommuniserer i praksis. Både endring i teknologisk praksis, og i forståelsen av teknologiens rolle i fellesskapet krever endring i rammene for hvordan man skal samhandle som del av et fellesskap. Kapittel 6 «Nye rammer for arbeidsfellesskapet» tar for seg nye muligheter og måter å handle og samhandle, og viser hvordan disse endringene både krever og fører til nye mønstre for samhandling. For

at dette skal være mulig er det nødvendig å tilegne seg ny kunnskap som dekker både hvordan og hvorfor man skal bruke teknologien. I kapittel 7 «Nye måter å skape kunnskap» ser vi derfor nærmere på hvordan nye mønstre for samhandling krever utvikling av nye rammer gjennom felles kunnskapingsprosesser, og samtidig at fellesskapet slutter seg til de nye rammene. Til slutt oppsummerer vi hovedfunn, og gjør en samlet drøfting opp mot problemstilling og forskningsspørsmål i kapittel 8 «Avrunding og veien videre».

2.0 TEORETISK FORANKRING

Overgangen fra fysisk til digitalt arbeidsfellesskap innebærer endringer i samhandling og kommunikasjon, og endrede teknologiske praksiser (Orlikowski, 2007; Sørensen, 2006). For å kunne utforske fortellingene fra utvalget i denne studien skaper vi et teoretisk bakteppe som kan ramme inn en kompleks helhet. Studier av meningsskaping kan være spesielt nyttig for å forstå mikroprosesser som fører til endring på makronivå (Weick et al., 2005; Zilber, 2007), og for å forstå makroprosesser gjennom studier av mikronivået (Karreman & Alvesson, 2001). På makronivå representerer situasjonen rundt Covid-19 en stor omveltning (Christianson & Barton, 2021). Vi tolker dette som en krisesituasjon som har utløst omfattende endringer, og krever aktiv meningsskaping på alle nivå i samfunnet (Weick, 1995). I denne komplekse situasjonen fins det lite tidligere erfaring å trekke på, og det blir tilsvarende vanskelig å forutse hvilke konsekvenser endringene kan føre til. Rittel og Webber (1973) beskriver denne typen utfordringer som «wicked problems», eller problemstillinger som er tett innvevd i kontekst, der mange elementer påvirker hverandre, og det ikke finnes klare svar eller løsninger. Det er viktig at aktørene skaper mening i den nye situasjonen de står i, for å unngå at organisasjonen går i oppløsning (Weick, 1993). Å jobbe digitalt åpner mange nye muligheter for praktisk organisering, men innebærer samtidig en risiko for at enkelte forhold går tapt, for eksempel gjennom at vi får «færre sosiale interaksjoner med tilfeldige andre, fremmede mennesker» (Pettersen, 2018). Å ta i bruk teknologi involverer på denne måten både menneskelige og ikke-menneskelige aktører, som i utgangspunktet påvirker hverandre i gjensidige og symmetriske forhold (Hernes, 2010; Sørensen, 2004).

I dette kapitlet skal vi se hvordan ulike teoretiske perspektiv plasserer seg i et ontologisk spenn, mellom et objektivistisk syn på teknologi og kommunikasjonsverktøy som instrumenter for handling, og en relasjonell forståelse av teknologiske praksiser som utspiller seg i et arbeidsfellesskap. Overordnet vil vi i kapittel 2.1 vise hvorfor meningsskaping, gjennom et prosessperspektiv på endring, er et relevant rammeverk for vår analyse og drøfting, og hvordan organisasjoner og aktører kan håndtere endring gjennom strategi og meningsskaping på ulike nivå. Vi vil se nærmere på hvordan menneskelige og ikke-menneskelige aktører påvirker hverandre i henholdsvis kapittel 2.2 og 2.3, og hvordan konseptet om «rikhet» kan bidra til forståelsen av kvalitet i kommunikasjon og samhandling.

2.1 Prosessperspektiv på endring og meningskaping

Endring kan forstås med utgangspunkt i ulike ontologiske perspektiv på virkeligheten. Et objektivistisk perspektiv tar utgangspunkt i at stabilitet er en normaltilstand, og endring en unntakssituasjon. Organisasjoner betraktes som objekter, hvor endring kan planlegges og styres gjennom ulike tiltak, iverksatt gjennom korte og ustabile perioder der organisasjonens strukturer settes i spill (Cummings & Worley, 2009). Når en endring er gjennomført vil situasjonen stabilisere seg igjen. Et prosessperspektiv tolker endring med motsatt fortegn, som en kontinuerlig tilstand der endring er en normalsituasjon. Virkeligheten er for kompleks til å kunne styres (Hernes, 2008, 2016; Tsoukas & Chia, 2002), og vi kan i beste fall forsøke å skape mening i den konteksten vi befinner oss. Endringer foregår i kontekst av omgivelsene, og kan forstås som interaksjon mellom aktører, i form av «the reweaving of actors' webs of beliefs and habits of action to accommodate new experiences obtained through interactions» (Tsoukas & Chia, 2002, s. 567). Meningskaping kan ifølge Weick et al. fylle viktige hull i organisasjonsteori gjennom at uoversiktlige og tvetydige situasjoner oversettes til ord og handling (2005). Organisasjoner eksisterer ikke som objekter, men som prosesser (Gergen, 2010; Hernes, 2008, 2010), i en kontinuerlig «organizational becoming» (Tsoukas & Chia, 2002). Tsoukas og Chia (2002, s. 577) peker på hvordan «organization aims at stemming change but, in the process of doing so, it is generated by it». Weicks peker på hvordan den språklige innrammingen er viktig (Weick, 1988, 1998). Et skifte fra substantiv til verb eller verbal-substantiv fører til at organisering, meningskaping og kunnskaping fremstår som nettopp dynamiske prosesser og bevegelse heller enn statiske objekter (Gioia, 2006). Vi har derfor valgt å bruke «kunnskaping» som erstatning for substantivformen gjennom denne oppgaven

2.1.1 Strategi og handling

Det store spørsmålet er hvordan man skal kunne skape eller påvirke endring når endring fundamentalt sett er ukontrollerbart – hvordan får man ting til å skje? Hernes knytter dette til aktiv meningsledelse heller enn styrt endring, og viser til en modell som binder sammen (om)innramming, meningskaping, overløp og læring, illustrert i figur 1 (Hernes, 2016, s. 145, 147). I møte med endringsforslag og -tiltak foretar aktørene en innramming og fortolkning, og engasjerer seg i en meningskappingsprosess. Handlinger og konkrete tiltak kan føre til både ønsket utfall, og overløp, altså utfall som ikke var en del av opprinnelig plan. Slike overløp knytter Hernes til læring, og en evne til å lære av det som har skjedd, både det som var intenderte og uintenderte konsekvenser av den opprinnelige handlingen. Å utvikle

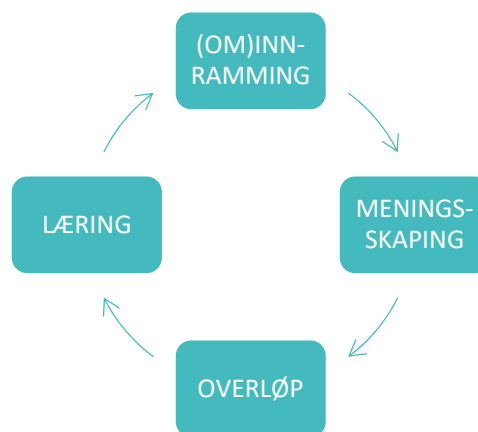
evne til å lære av feil er viktig for å kunne forbedre sikkerhet og ytelse i en organisasjon (Catino & Patriotta, 2013). Evne til å ta til seg, eller absorbere problemer kan også bidra til læring og utvikling av organisasjonens rutiner og regelsett (Osadchiy et al., 2010).

Organisasjoner har ulike strategier for å håndtere endring i en kompleks virkelighet. I et prosessperspektiv kan vi forstå strategi som et felles mål, eller en visjon for retningen man ønsker at organisasjonen skal utvikle seg. Weick (1993)

trekker opp et skille mellom strategi og «decision making» på den ene siden, og «sensemaking» på den andre:

The world of decision making is about strategic rationality. It is built from clear question and clear answers that attempt to remove ignorance (Daft and MacIntosh, 1981). The world of sensemaking is different. Sensemaking is about contextual rationality. It is built out of vague questions, muddy answers, confusion (Weick, 1993, s. 636).

Strategiarbeid som «sensemaking» kan beskrives som en veksling mellom styrt og fremvoksende strategi, der strategi må utvikle seg gjennom å ta inn impulser i møte med virkeligheten (Mintzberg & Waters, 1985). Ulike former for meningsskaping kan føre til variasjon i innramming av hva som foregår, og videre hvilken mening som blir skapt (Maitlis, 2005). Mottakere av strategiske endringstiltak vil skape sin egen mening, og i neste runde påvirke hvordan endringer inntreffer og utspiller seg (Balogun & Johnson, 2005). Schultz og Hernes (2020) trekker frem hvordan varierende tidsperspektiv, beskrevet som «temporalitet», bidrar til å skape eller bryte sammenhenger mellom en organisasjons identitet og strategi. Strategi beskrives som fremtidsorientert, med kort tidshorisont, organisert i lukkede, sekvensielle perioder og aktiviteter rettet mot å oppnå konkrete mål. Identitet har en åpen orientering mot både fortid og fremtid, og kan strekke seg langt ut i begge retninger (Schultz & Hernes, 2020). Disse to dimensjonene går altså i praksis litt i utakt med hverandre. Det er mulig å bygge bro mellom strategi og identitet dersom organisasjonen avpasser disse prosessene til hverandre. Fortidsnostalgi og fremtidsvisjoner knyttet til medlemmenes og



Figur 1 Meningsskaping i læring (Hernes, 2016, s. 145/147)

organisasjonens identitet kan påvirke hverandre konstruktivt, og bidra til en meningsfylt ramme også for kortsiktige arbeidsprosesser. Hvordan aktørene forstår seg selv som del av en større institusjonell kontekst spiller en sentral rolle for hvilken meningsskapning som kan finne sted (Weber & Glynn, 2006). Meningsskapning som kollektiv prosess kan på denne måten bidra til å ramme inn (Weick et al., 2005) og bygge felles identitet i en organisasjon (Karreman & Alvesson, 2001; Ybema, 2010).

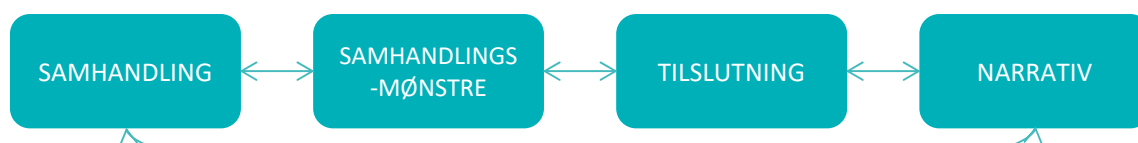
2.1.2 Meningsskapning i endringsprosesser

Denne studien tar utgangspunkt i meningsskapning som en kollektiv og sosial prosess, der individer interagerer med sine omgivelser og andre for å skape mening og gjøre handling mulig (Christianson & Barton, 2021; Hernes, 2016; Weick, 1993; 1995; 2007; 2005).

Meningsskapning omfatter «those processes by which people seek plausibly to understand ambiguous, equivocal or confusing issues or events (Colville et al., 2012; Maitlis, 2005; Weick, 1995)» (Brown et al., 2015, s. 266). I møte med situasjoner som ikke umiddelbart gir mening peker Weick på at vi kan ta utgangspunkt i to fundamentale spørsmål: «If the first question of sensemaking is “what’s going on here?” the second, equally important question is “what do I do next?”» (Weick et al., 2005, s. 412). Weick argumenterer for at meningsskapning i hovedsak er retrospektiv, gjennom å bidra til ny plausibel forståelse av tidligere hendelser (1988; 1993). Andre peker på at meningsskapning også kan fungere prospektivt (Gioia, 2006; Gioia & Mehra, 1996; MacKay & McKiernan, 2004; Schultz & Hernes, 2013; Ybema, 2010). Gjennom denne studien vil vi vise hvordan en ominnramming av fortid og nåtid også kan bidra til å utvikle nye forventninger til fremtiden, og altså fungerer både retrospektivt og prospektivt.

Meningsskapning handler om hvordan mennesker skaper mening i uventede hendelser når de er under press (Weick, 2007). Nedstengningen 12. mars 2020 var i høyeste grad uventet, og perioden etterpå beskrives av utvalget i denne studien som både krevende og stressende. Samtidig beskriver utvalget en langvarig unntakssituasjon, som har ført til radikale endringer i deres samhandling og fellesskap. Dette viser til meningsskapning som en mer langsiktig og kontinuerlig prosess, heller enn noe som foregår som kortvarig respons på akutte krisesituasjoner (Hernes, 2016; Sandberg & Tsoukas, 2015). I vår analyse tar vi utgangspunkt i fire overordnede tema fra intervju materialet, og knytter disse til de fire hovedelementene i Hernes meningsskapingsmodell: Samhandling, samhandlingsmønstre, tilslutning og narrativ, illustrert i figur 2 (Hernes, 2016, s. 40). Elementene i denne modellen er tett sammenvevde,

og det er verken mulig eller hensiktsmessig å koble dem helt fri fra hverandre. Modellen er ikke sekvensiell, men beskriver elementer som til sammen dekker en helhet.



Figur 2 Modell for meningskaping (Hernes, 2016, s. 40)

Samhandling er sentralt for å skape mening og samhold i en gruppe eller en større organisasjon (Karreman & Alvesson, 2001; Weick, 1993). Samhandling er en grunnleggende forutsetning for sosiale kunnskapingsprosesser (von Krogh et al., 2018), for å kunne utvikle taus kunnskap, og formulere denne eksplisitt gjennom en forhandling om meningsinnhold (Polanyi, 1966 (2009), 1967; von Krogh et al., 2018). Arbeidsfellesskap danner og utvikler en felles kunnskapsbase gjennom samhandling, for å kunne løse felles oppgaver, sikre godt samarbeid og oppnå felles mål (Gotvassli, 2015; Gotvassli et al., 2014; Western, 2013). Hernes (2016) beskriver hvordan samhandling består av, og utvikler seg fra, individuelle handlinger, som kan være både verbale og nonverbale, og videre hvordan aktørene responderer på hverandres handlinger. Ny mening blir skapt gjennom at aktørenes individuelle oppfatninger endrer seg i møte med hverandre, og fører til at det utvikles mønstre av samhandling (Hernes, 2016). Når disse mønstrene gjentas oppstår det forventninger til hvordan samhandling skal skje, noe som bidrar til fremdrift for meningskaping og forutsigbarhet for fremtidig handling (Weick, 1988). Grupper er avhengige av en evne til åpen interaksjon, og av å skape formelle og uformelle strukturer, for å være i stand til å handle raskt (Bass, 1969, gjengitt i Weick, 1993, s. 644). Når flere aktører deltar i, og gjentar, disse mønstrene skapes ytterligere tilslutning. Over tid kan relasjoner, prosedyrer og rutiner formaliseres, og bidra til å forankre aktørene i felleskapet, og deres handlinger til et felles dominerende narrativ (Hernes, 2016; Zilber, 2007).

Slike formaliserte relasjoner kan bidra til meningskaping gjennom å danne felles forståelsesrammer på tvers av ulike grupper og organisasjoner (Vlaar et al., 2006). Weick (1993, s. 645) beskriver slike strukturer i form av to mønstre som påvirker hverandre gjensidig: Interaksjonsmønstre stabiliserer mening gjennom å skape «shared interpretive schemes». Strukturelle rammeverk består av roller, regler, prosedyrer, konfigurerte aktiviteter og autoritetsrelasjoner som reflekterer og fasiliterer mening (Weick, 1993). Narrativ bidrar i Hernes modell til å binde meningskapingen sammen, og kan beskrives som «historien bak

organiseringen» (2016, s. 41). Narrativ tar gjerne form av en historie som utvikler seg over tid. Ybema (2010) viser til at utvikling av nostalgiske («alt var bedre før») og postalgiske («alt vil bli bedre i fremtiden») narrativ kan bidra til å utvikle en kollektiv identitet som tar høyde for, og skaper mening gjennom, perioder med diskontinuitet og endring. Narrativ gir mening til handling, og kan på denne måten sies å være nødvendig for organiseringsprosesser gjennom at organisasjonens legitimitet avhenger av både «the persuasiveness of organizational storytelling and on the realization of a taken-for-granted narrative structure» (Golant & Sillince, 2007, s. 1149). Narrativ og fortellinger er sentrale for å bygge identitet, både for organisasjonen som gruppe, og for menneskene som utgjør organisasjonen (Schultz & Hernes, 2020). Et narrativ må kombinere tilstrekkelig kognitiv kompleksitet med tilstrekkelig enkel beskrivelse av handling («simplicity») (Colville et al., 2012). Ulike grupper og individer kan skape ulik mening i samme situasjon (Brown et al., 2008; Weick, 1988, 1995, 2020). Det kan finnes flere konkurrerende eller motstridende narrativ innenfor samme organisasjon, som kan skape spenning mellom ulike versjoner av virkeligheten, og bidra til endring og utvikling av en dominerende diskurs (Zilber, 2007).

For å studere meningskaping må vi altså studere aktørenes fortellinger og handlinger (Hernes, 2016) for å finne sannsynlige og troverdige forklaringer på spørsmålet om hva som har hendt (Weick, 2020). Emosjoner og følelser hos aktørene kan påvirke deres vurderinger av hva som er plausible forklaringer (Maitlis et al., 2013), spesielt i krisesituasjoner som innebærer stor grad av usikkerhet for aktørene, og krever fundamental ommramming (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988). Nedstengningen som følge av Covid-19 faller i denne kategorien (Christianson & Barton, 2021). Meningskaping fremstår på denne måten som en grunnleggende menneskelig og relasjonelt betinget prosess, som foregår i et samspill mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører (Sørensen, 2006). Videre skal vi se nærmere på hvordan disse to aktørgruppene påvirker og forholder seg til hverandre.

2.2 De menneskelige aktørene: Individer og fellesskap

At meningskaping er en sosial prosess peker på at vi skaper bedre mening sammen med andre (Weick, 1993). Vi skal se hvordan de menneskelige aktørene kan rammes inn som et fellesskap, og hvordan fellesskapets evner og egenskaper er avhengig av hvordan aktørene handler. Begrepet «fellesskap» er imidlertid en litt diffus størrelse i litteraturen (Tjora, 2018). I form av en organisasjon kan fellesskap bidra til å skape mening og orden i møte med omgivelser som pålegger udefinerte og motstridende krav (Weick, 1993, s. 635). Kollektive prosesser bidrar til å skape både samordnet handling og fellesskapsfølelse (Gotvassli, 2015, s.

186-187). Utvalget for vår studie danner et arbeidsfellesskap, som jobber med et avgrenset temaområde, innenfor en seksjon som håndterer et bredere fagområde, og som del av en større organisasjon (se figur 7). For å kunne opptre som et kollegium må en gruppe oppleve tilstrekkelig gjensidig forsterkende narrativ som gir mening til egne og andres oppgave-relaterte handlinger (Brown et al., 2008). Utvalget i denne studien utgjør en formell enhet i organisasjonen, men fungerer på mange måter som en mer dynamisk enhet, eller en «community of practice» (Brown & Duguid, 1991; Cummings & Worley, 2009). Vi skal se nærmere på hvordan denne typen gruppe kan fungere også innenfor en formalisert organisasjonsstruktur.

Grupper og team kan beskrives gjennom sine evner til å løse oppgaver i fellesskap gjennom koordinert handling, samhandling og tilslutning til felles mål (Gotvassli, 2015). Fellesskapet forenes gjennom en felles psykologisk kontrakt, som legitimerer og beskriver en felles forståelse av hvilken type praksis som understøtter et produktivt og godt arbeidsmiljø (Weber & Glynn, 2006). Særlig gruppens samlede ferdigheter avhenger av aktiv deltakelse, interaksjon og samhandling mellom medlemmer i gruppen. Dette er avgjørende for etablering og utvikling av gruppens kunnskapsbase, som danner grunnlaget for felles oppgaveløsning (Westeren, 2013). Vi presterer bedre og arbeider hardere sammen med andre fordi vi føler en tilknytning som forplikter til innsats. Måten en gruppe fungerer påvirker dermed hvordan gruppen greier å løse sine oppgaver i fellesskap, og ideelt sett bidrar fellesskapet til å finne en balanse mellom individualitet og gruppe. Felles normer og målsettinger bør være tydelig definert, samtidig som også individene definerer seg selv ut fra sine behov, motiv og oppgaver (Gotvassli, 2015). Katzenback og Smith definerer et team som «et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som man holder hverandre gjensidig avhengig overfor» (1993, s. 69 (vår oversettelse)). En gruppe beskrives som mer løselig sammensatt enn team, og er en dekkende beskrivelse for hvordan utvalget jobber med oppgaver som ikke er så innvevd i hverandre (Gotvassli, 2015). Med dette utgangspunktet leser vi av intervju materialet at utvalget kan fungere både som en gruppe og et team, avhengig av hvilke arbeidsoppgaver de jobber med. De fungerer som et team innenfor sin seksjon, gjennom å være en etablert og formalisert arbeidsgruppe for sitt tematiske område. I denne konteksten jobber de med oppgaver hvor medlemmene er avhengige av hverandre og en felles kompetanse innenfor ett av organisasjonens virksomhetsområder.

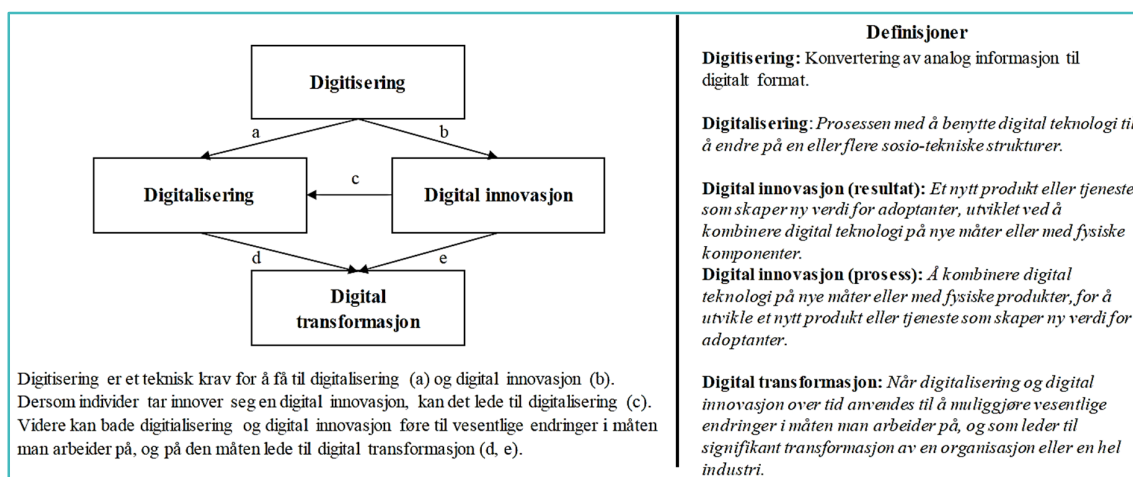
2.2.1 Kunnskaping i møte med teknologi

Å ta i bruk ny teknologi krever endring i handling, og forutsetter utvikling av ny kunnskap. Ulik motivasjon og interesse for teknologi kan påvirke hvorvidt medlemmene i et fellesskap engasjerer seg i å ta denne i bruk. Enkelte kan synes det er motiverende i seg selv å utforske og ta i bruk ny teknologi og funksjonalitet, mens andre venter så lenge som mulig med å endre praksis (Rogers, 2003). Ulike og motstridende preferanser og motivasjon for handling kan bidra til å skape dynamikk i måten ny teknologi blir tatt i bruk i en gruppe. Som vi skal vise gjennom analysen foregår endringer for vårt utvalg gjennom forhandling og kollektiv utvikling av kunnskap, og ikke ved at teknologi implementeres som en lineær diffusjonsprosess slik Rogers beskriver (Rogers, 2003). Håndtering av kunnskapsprosesser er en sentral del av det å være en organisasjon (Barrett et al., 2004), og bør omfatte en refleksjonsprosess i nåtid, (om)fortolkning av tidligere hendelser, og utforskning av mulige scenarier for fremtiden (Hernes & Irgens, 2013). Organisasjons- og teknologiarkitektur bør understøtte og forsterke sosial produksjon av kunnskap (Brown & Duguid, 1991, 1998). I kontekst av arbeids- og organisasjonsteori beskrives gjerne denne formen for kunnskap som kompetanse, definert som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2013, s. 46). Utvikling av kunnskap og kompetanse kan foregå gjennom aktiv tilstedeværelse og «refleksjon-i-handling» (Schön, 2001), eller som «mindfulness», definert som «the conversion of experience into reconfigurations of assumptions, frameworks, and actions» (Levinthal & Rerup, 2006, p. 507, gjengitt i Weick & Sutcliffe, 2006, s. 516). Bevissthet i handling kan bidra til å plukke opp signaler, og bruke disse til å skape mening og lære i praksis ved å danne og gjenbruke mønstre av og for handling. Gevinsten fra å etablere slike rutiner og mønstre er at virkeligheten blir forenklet, og aktørene slipper å tenke gjennom alle handlinger hver gang (Weick & Sutcliffe, 2006). Weick (2020) beskriver hvordan visdom, i form av god dømmekraft, i form av en evne til å være kritisk til hva som er kunnskap, og til hvor mye man egentlig forstår kan bidra til å unngå ekstremisituasjoner og forbedre tilpasningsdyktighet for organisasjoner (Weick, 1993).

Slike kunnskapingsprosesser er avhengige av at det faktisk finnes et fellesskap eller en gruppe som skaper diskusjon, og kan danne en arena for samhandling (von Krogh et al., 2018).

Spesielt «i kjølvannet av de teknologiske fremskrittene fødes nye ulike typer fellesskap som kobler fysiske og digitale kommunikasjonsflater på forskjellige måter» (Tjora 2018, sitert i Pettersen, 2018, s. 4). Digital teknologi spiller en viktig rolle i arbeid med kunnskapsdeling og

læring i moderne organisasjoner. Barrett et al. (2004) trekker frem hvordan digitalisering er en prosess som omfatter hele organisasjonen (og ikke bare IT-avdelingen), og at bruk og implementering av teknologi må sees som integrerte prosesser. Å ta i bruk digital teknologi er i seg selv en endringsprosess, som gjerne får den diffuse merkelappen «digitalisering» (Meld. St. 30 (2019–2020)). Vi bruker en definisjon fra Osmundsen et al. (2018, s. 10), som viser hvordan digitalisering kan deles inn i fire distinkte prosesser som henger sammen: Digitisering, digitalisering, digital innovasjon som henholdsvis resultat og prosess, og digital transformasjon (se figur 3).



Figur 3 Konseptuell modell for hvordan begrepene henger sammen (Osmundsen, Iden og Bygstad, 2018, s. 10)

For at digital transformasjon skal kunne skje må både digitisering, digitalisering og digital innovasjon ligge til grunn. Det er imidlertid organisasjonen – de menneskelige aktørene og deres praksis – som skal endre seg gjennom disse prosessene. Ifølge Orlikowski (1996) krever en slik endring i organisasjonsaktørenes praksisutøvelse både improvisasjon, innovasjon og tilpasning av arbeidsrutiner over tid. Godt arbeid med digitalisering forutsetter at aktørene engasjerer seg i både hvordan og hvorfor man skal bruke digital teknologi i kunnskapsprosesser (Letnes, 2021). Både bevissthet om hvorfor («know-how») og ferdighet i hvordan («know-why») bør ideelt sett henge sammen for å få et best mulig utbytte av å ta i bruk ny teknologi (Westeren, 2013).

2.2.2 Domestisering av teknologi

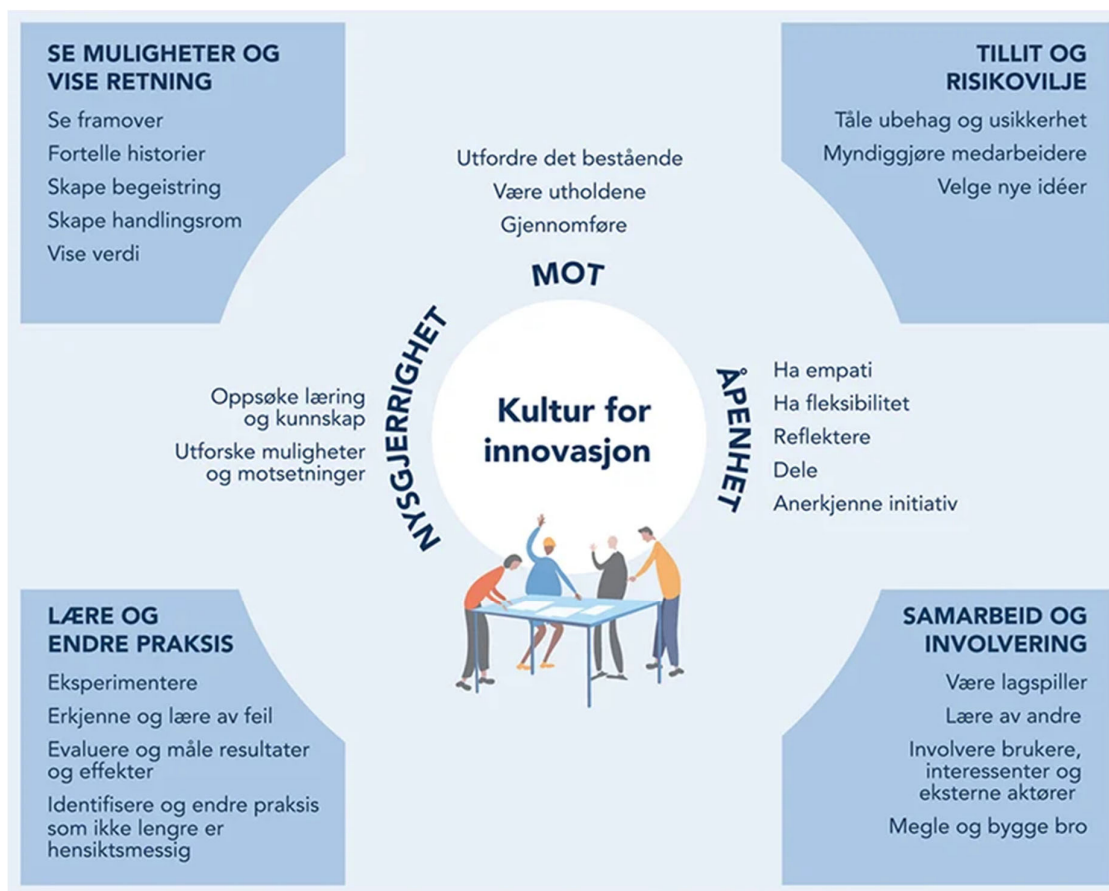
Å ta i bruk ny teknologi kan beskrives som en domestiseringsprosess, som fører til endringer i sosio-tekniske forhold mellom mennesker og teknologi (Sørensen, 2006). Aktørene gjør teknologien til sin egen, og oversetter den til egen kontekst (Latour, gjengitt i Hernes, 2016, s. 120). På samme måte som kunnskapsprosesser kan fasiliteres gjennom arenaer for

samhandling (von Krogh et al., 2018) kan denne formen for oversettelse kreve «translation spaces» for meningsskapning i møte med teknologi (Teulier & Rouleau, 2013). Brukerne av et samhandlingsverktøy må i dette perspektivet sammen gjøre verktøyet til sitt eget gjennom å ta aktivt stilling til hvordan de ønsker å bruke verktøyet. Også ikke-bruk av teknologi kan være en strategisk og bevisst beslutning, for eksempel dersom teknologien ikke fremstår som særlig gunstig eller interessant for brukerne (Hernes & Irgens, 2013; Sørensen, 2006). En endringsprosess gjennom digitalisering og transformasjon innebærer kontinuerlig handling og samhandling gjennom «enactment of technology» - teknologi-i-handling (Orlikowski, 2007; Sørensen, 2006). Endring i felleskapets samhandlingsform innebærer på denne måten en kunnskapingsprosess som omfatter både samhandling, samhandlingsmønstre og tilslutning til felles mål, i prosessen for å skape mening i et felles narrativ.

2.2.3 Åpen problemløsning

Overgangen til å jobbe digitalt, som vi har vært inne på forstås som en åpen problemstilling, som krever en åpen tilnærming. Hvorvidt en gruppe er i stand til å skape mening og håndtere åpne problemstillinger avhenger også av egenskaper ved selve fellesskapet (Gotvassli, 2015; Meld. St. 30 (2019–2020), s. 51) og ikke bare av medlemmenes individuelle evner (se figur 4). Evne til kreativitet (Amabile, 1998; Oddane, 2017) og improvisasjon (Weick, 1998) fremheves som viktige forutsetninger for innovasjon. Kreativitet kan defineres som en «individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem» (Oddane, 2017, s. 35). «KREM-modellen» knytter kreativitet til egenskaper ved både personer og grupper, konkretisert som henholdsvis kreativ kompetanse (K), relasjonell kompetanse (R), ekspertise (E) og motivasjon (M) (Oddane, 2017, s. 100). Evne til improvisasjon beskrives som sentralt for kunnskapning, gjennom at man starter i et kjent utgangspunkt, og går videre i å skape noe nytt og utprøvende (Weick, 1998). Weick (1993) beskriver hvordan blant annet improvisasjon og «bricolage» kan hjelpe en organisasjon til å forebygge sårbarhet og bygge «resilience». En bricoleur bidrar i dette arbeidet gjennom en evne til å kombinere kjente ressurser på nye måter, i møte med ukjente utfordringer. Vi kan videre forstå innovasjon som en «kollektiv, åpen aktivitet, som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelig produkt/prosesser slik at de skaper verdi av økonomisk og/eller annen art» (Oddane, 2008, gjengitt i Oddane, 2017, s. 35). Innovasjon og utvikling av nye måter å samhandle kan på denne måten beskrives som en samskapingsprosess, innenfor rammen av «co-creation» (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Sjödin, 2019).

Innovasjonsmeldingen gir en bred definisjon av hva innovasjon innebærer (se figur 5, hentet fra Meld. St. 30 (2019–2020), s. 14).



Figur 4 Kjennetegn (ferdigheter, tankesett og praksis) som fremmer innovasjon (Meld. St. 20 (2019-2020), s. 51)

Her innebærer innovasjon noe nytt eller vesentlig endret, som er nytt for arbeidsplassen selv, og som har skapt en eller flere former for verdi. Dette er en relativt åpen definisjon, blant annet gjennom fokus på at en innovasjon er noe nytt i den konteksten den forekommer, og at verdi defineres mye bredere enn bare ren økonomisk gevinst. Formålet med innovasjon er å skape verdi for aktørene gjennom endring og transformasjon (Meld. St. 30 (2019–2020)). Også det overordnede strategiske fokuset har over tid flyttet seg fra gjennomføring og implementering av IKT-prosjekt i form av verktøy og infrastruktur (KMD, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015), via forventninger om bedre gevinstrealisering fra investeringer i IKT gjennom økt lederforankring (KMD, 2016, 2017, 2018) og over til den transformasjon og endring man forventer at digitaliseringen skal føre til (KMD, 2019a, 2019b, 2021a, 2021b). For å være et fullgodt alternativ til fysisk samhandling må digitale samhandlingsverktøy har rom for åpen og fleksibel, kreativ og innovativ aktivitet. Videre skal vi se nærmere på

hvordan nyere samhandlingsverktøy kan åpne muligheter for rikere kommunikasjon, med større fleksibilitet, og i moduser som tradisjonell IKT ikke har vært i stand til å tilby.



Figur 5 Innovasjonstyper fra KS' og Difis innovasjonsbarometre (KMD, 2020, s. 14)

2.3 De ikke-menneskelige aktørene: Teknologi og digitale samhandlingsverktøy

Gjennom denne studien ser vi hvordan teknologi i form av datautstyr og programvare muliggjør arbeid og samhandling, og samtidig legger føringer og begrensninger for hvordan det er mulig og hensiktsmessig å arbeide. Aktør-nettverksteori (ANT) beskriver teknologi som en ikke-menneskelig aktør (Latour, 1992; Orlikowski, 2010; Sørensen, 2006) som inngår i «handlingsnettverk» der menneskelige og ikke-menneskelige aktører påvirker og påvirkes av hverandre (Czarniawska, 2010) i et symmetrisk forhold (Hernes, 2010). Aktørene utvikler sin egen identitet gjennom måten de relaterer seg til hverandre (Hernes, 2016). Organisering blir på denne måten tett sammenvevd med både sosiale og materielle omgivelser, i det Orlikowski kaller sosiomateriell praksis (2007, 2010). Når aktørene gradvis endrer praksis i møte med ny teknologi kan organisasjonsutvikling forstås som improvisasjon heller enn som styrt endring (Orlikowski, 1996). Koblingen mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører danner på denne måten «sosiotekniske systemer», som utvikles gjennom forhandlinger mellom mennesker, institusjoner og organisasjoner (Latour, 1992).

2.3.1 Teknologi og meningsskapning

Hvilken rolle man tilskriver teknologi kan spores til et ontologisk utgangspunkt. Med blikk på samhandling og meningsskapning ser vi hvordan informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) kan forstås «objektivt», som en adskilt aktør med instrumentell effekt på informasjons- og kunnskapsdeling i organisasjoner (Orlikowski, 1992). Som mennesker handler vi gjennom teknologi på en slik måte at teknologien er sammenfiltret med våre handlinger, og en integrert del av aktørens praksis i fellesskap (Hernes, 2016). Teknologi kan være en integrert del av det sosiale livet og ha en organiserende effekt (Hernes, 2016). Etter som teknologien og vår bruk av den har endret seg har håndtering av kunnskap i organisasjoner gått fra å forstås som implementering av informasjonssystemer til kunnskapsutvikling og -håndtering i «sosial software» (von Krogh, 2012). Teknologi kan beskrives som artefakter som utvider menneskets kapabiliteter (Custer, 1995) eller «tekniske innretninger som er skapt for å muliggjøre organisering» (Hernes, 2016, s. 164), som kan bidra til å stabilisere den sosiale verden. Materialitet omfatter her både fysiske størrelser som teknisk utstyr og kontorlokaler, og digital teknologi. Materialitet bidrar til å skape de sosiale aktørens identitet, og til å skape mening ved at «materielle objekter er de ting som mennesker arbeider gjennom, sammen, som gjør det mulig å skape mening sammen» (Hernes, 2016, s. 68). Samhandlingsteknologi kan dermed defineres som tekniske innretninger som er laget for å muliggjøre samhandling. Teknologien fungerer etter et «script» formulert av en usynlig designer, som legger implisitte føringer for hva verktøyene skal gjøre, og hvordan de kan og bør brukes (Kress, 2010; Sørensen, 2006). På denne måten gjenspeiler teknologi designeres, og eventuelt programvareleverandørens, plan og agenda, og påvirker måten vi tar teknologien i bruk. Bruk av tilsynelatende nøytrale «ekspertsystemer» i moderne samfunn kan bidra til å koble tid og sted fra hverandre, og skaper avstand mellom eksperter og brukere (Giddens, 1990; Pettersen, 2018). Mennesker må stole på at teknologien – ekspertsystemet – fungerer, men uten å ha noen forutsetning for å forstå hvordan det fungerer. Tillitsforhold er ikke lenger en sosialt betinget konstruksjon, men er gått over i en blind og upersonlig tillit mellom bruker og system (Pettersen, 2018).

2.3.2 Kvalitet i kommunikasjon

Som vi så i avsnitt 2.1 knytter Weick samhandling og kommunikasjon til et behov for å redusere tvetydighet og usikkerhet (Weick, 1993). Rik kommunikasjon kan bidra til å redusere usikkerhet og tvetydighet («uncertainty and equivocality») i en organisasjon, gjennom en evne og potensiale for læring og kunnskapsoverføring mellom enkeltpersoner

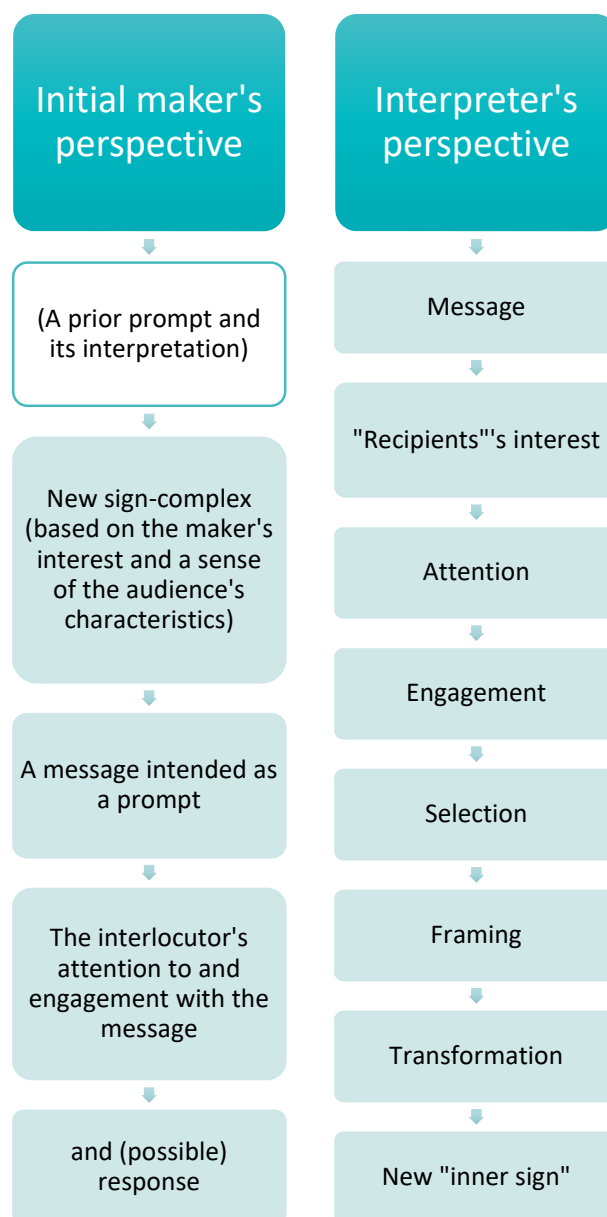
(Daft & Lengel, 1986, s. 560). Usikkerhet knyttes til fravær eller mangel på informasjon, mens tvetydighet kobles til ambiguitet, eller eksistens av «multiple and conflicting interpretations about an organizational situation» (Daft & Lengel, 1986, s. 556), forvirring og mangel på forståelse. Tvetydighet oppstår i situasjoner der det ikke er mulig å finne én løsning, eller et entydig svar (Daft & Lengel, 1986, s. 557). Dette står i kontrast til et prosessperspektiv på endring, der dette beskriver en normaltstand (Hernes, 2008, 2016), og generelt situasjoner som krever aktiv meningsskaping (Weick, 1993). En usikker og tvetydig situasjon innebærer mangel på klarhet, og ikke primært mangel på data. Et godt organisasjonsdesign kan dermed bidra til rik kommunikasjon ved å produsere passe rik informasjon i tilstrekkelig mengde (Colville et al., 2012; Daft & Lengel, 1986; Weick, 1993).

Media richness theory (MRT) definerer kvalitet i kommunikasjon som en iboende egenskap i ulike kommunikasjonsmedier. Medierikhet uttrykkes ved hjelp av en skala der all kommunikasjon rangeres opp mot samhandling ansikt-til-ansikt, i form av et mediums iboende evne til å reprodusere og sende informasjon så raskt som mulig (Daft & Lengel, 1986; Hislop, 2013). Denne rangeringen bygger på et grunnpremiss om at kommunikasjonsverktøy, og følgelig også digitale samhandlingsverktøy, begrenser mulighetene til rik kommunikasjon sammenlignet med fysisk samhandling (Christianson & Barton, 2021). En sentral innvendig mot digital kommunikasjon har vært knyttet til nettopp begrensninger i IKT-verktøy, gjennom forutsetningen om at all kunnskap må gjøres eksplisitt gjennom en kodeprosess for å kunne behandles digitalt. Rent akademisk diskuteres det hvorvidt det overhodet er mulig å gjøre all kunnskap eksplisitt (Gourlay, 2006; Polanyi, 1966 (2009), 1967; Tsoukas, 2005). Weick beskriver imidlertid det å gjøre kunnskap eksplisitt, verbalt eller non-verbalt, som en forutsetning for kommunikasjon og koordinering mellom mennesker (Weick, 2007). Han peker samtidig på at rikhet er en relativ størrelse, og at vi må akseptere at «the signature of a rich account is often the preservation of a disorder and confusion» (Weick, 2007, s. 17). For at digitale samhandlingsverktøy skal oppleves som et godt, eller bedre, alternativ til fysisk samhandling må de altså romme rikere kommunikasjon, men uten å redusere og overforenkle reell og nødvendig kompleksitet. I analysen skal vi se hvordan utvalget knytter motivasjon for bruk av digitale samhandlingsverktøy til denne kvalitetsdimensjonen. Evne til å redusere tvetydighet forutsetter altså at kommunikasjonsmedier skaper rom for både fortolkning og meningsskaping (Brown et al., 2015).

2.3.3 Multimodal kommunikasjon og samhandling

Måtene vi kommuniserer på har endret seg over tid, og digital teknologi åpner nye muligheter for multimodal kommunikasjon og samhandling (Kress, 2010). Kress beskriver en bevegelse fra lineært til modulært format i kommunikasjon (Kress, 2000, 2010), og en overgang «fra hierarkiske til (i det minste tilsynelatende) åpnere og deltakende relasjoner» (Kress, 2010, s. 21, vår oversettelse). Multimodalitet er ikke noe radikalt nytt, men kommer spesielt godt til syne i moderne digital kommunikasjon, som gjør det både teknisk og praktisk mulig å kombinere ulike medier og moduser basert på brukerens behov og preferanser. I sin mest elementære form handler multimodal kommunikasjon om at ulike moduser formidler mening på ulike måter, for eksempel gjennom at et skilt, eller en nettside, kombinerer skrift, farger og bilder for å forsterke eller berike et meningsinnhold. Formålet med å skape denne variasjonen «er å fange

oppmerksomhet, og invitere til engasjement og respons hos ulike «fortolkere». Tradisjonelle kommunikasjonsmodeller blir ifølge Kress for enkle til å beskrive multimodalitet, og vi trenger en «rikere» kommunikasjonsmodell (se figur 6). Han skisserer kommunikasjon som en to-trinns prosess, der først «initiativtakeren» og så «fortolkeren» står i sentrum. Forfatteren av budskapet får en spesiell rolle som designer og fasilitator, og må etter beste evne tilpasse budskapet for å fenge interesse hos potensielle eller ønskede mottakere. Her ser vi en parallell



Figur 6 Illustrasjon av Kress' kommunikasjonsmodell (2010)

til Polanyis «sense-reading» og «sense-giving» som aktive prosesser i samhandling (Polanyi, 1967). Modulær og multimodal kommunikasjon legger vekt på fortolkning og meningsskaping i alle deler av kommunikasjonsprosessen. Kommunikasjon handler altså ikke bare om å fortolke et budskap som allerede finnes, men om å skape ny mening. I et moderne samhandlingsverktøy blir det i stor grad er opp til «fortolkeren» å engasjere seg selv med innhold som fremstår som interessant eller nyttig. For å bruke mulighetene som ligger i multimodal samhandling, og for at denne endringen skal føre til innovasjon eller transformasjon, er det ifølge Polanyi nødvendig å få selve verktøyet over i et sekundært fokus (Polanyi, 1966 (2009), 1967; Tsoukas, 2005). Det er ikke mulig å samhandle godt digitalt hvis primærfokus er på hvordan verktøyet fungerer. Utfordringen for aktørene blir videre å utvikle ny praksis, og en evne til å forstå, mestre og bruke nye muligheter i multimodal samhandling på en hensiktsmessig måte.

2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi konstruert et teoretisk bakteppe som forsøksvis skal skape rom for å undersøke en kompleks og krevende situasjon. Prosessperspektivet beskriver endring som en normaltilstand i en organisasjon, noe som får konsekvenser for hvordan organisasjoner kan arbeide for å håndtere endring. Teori om meningsskaping viser kombinert med aktør-nettverksteori hvordan både menneskelige og ikke-menneskelige aktører påvirker hverandre. Overgangen til digital samhandling kan i dette perspektivet fortolkes som endring i teknologiske praksiser, og ikke som implementering av digitale verktøy. Forståelser av teknologi har endret seg over tid, og spenninger mellom teori med ulike ontologiske utgangspunkt gjenspeiler på mange måter disse endringene. Objektivistisk orientert teori beskriver teknologi som objekter med iboende egenskaper. ANT og meningsskapingsteorier viser til at mening oppstår i relasjoner mellom aktører, og i teknologiske praksiser. Vi har knyttet vurdering av «rikhet» i digital samhandling til hvor godt aktørene opplever at et verktøy rommer ulike praksiser. «Rikhet» vil dermed variere fra situasjon til situasjon og ikke beskrive en gitt og statisk egenskap ved selve verktøyet. Vi har beskrevet to former for teknologi, basert på et grovt skille mellom «IKT» og samhandlingsteknologi. Som vi skal se gjenspeiler disse to kategoriene informantenes beskrivelser av endring i teknologiske praksiser fra «før» til «nå». For å kunne forstå hvordan disse to typene skiller seg fra hverandre har vi brukt Kress kommunikasjonsmodell og teorier om multimodalitet for å knytte konseptet «rikhet» til en form for økt fleksibilitet i digital samhandling. Gjennom analysen vil vi vise hvordan samhandlingsteknologi kan utvide mulighetene til å skape

mening i fellesskap, og samtidig peke på noen utfordringer der digital samhandling kanskje ikke er tilstrekkelig som alternativ til fysisk samhandling.

3.0 METODE OG FORSKNINGSDESIGN

Formålet med denne oppgaven er å utforske hvordan de relasjonelle forholdene i et arbeidsfellesskap blir påvirket i overgangen til digital samhandling, hvordan møtet med teknologien blir håndtert og forstått i praksis, og hvordan rammene for arbeidsfellesskapet blir fortolket i lys av nye erfaringer. I arbeidet med disse spørsmålene har vi valgt en blandet metodisk tilnærming som trekker på både kvantitative og kvalitative metoder. Gjennom hele perioden har prosjektet utviklet seg i en pendling mellom teori og empiri, i en abduktiv prosess. Samtidig har uforutsigbare Korona-restriksjoner gjort det tvingende nødvendig å ha en fleksibel tilnærming til den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har utviklet seg parallelt med analysearbeidet, men formålet har ligget fast gjennom hele prosessen.

Valget av meningsskaping som overordnet teoretisk rammeverk for denne analysen bygger på en åpen og dynamisk forståelse av endring i en kompleks virkelighet som må gjenspeiles i metodisk tilnærming og forskningsdesign. Kunnskap om endringsprosesser i arbeidsfellesskapet finnes i relasjoner mellom aktørene, og er i utgangspunktet ikke en objektiv størrelse. Informantenes fortellinger utgjør derfor studiens fundament i kvalitativ metode. Samtidig utspiller arbeidsfellesskapets handlinger seg i kontekst av en større organisasjon. Uttrekk fra organisasjonens datatrafikk gjennom nedstengningen viser den observerbare endringen i måten digital samhandling foregår på. Tallmaterialet sier imidlertid ikke noe om hvordan dette spiller seg ut i praksis. Undersøkelsen må derfor også ta et videre perspektiv, og se de rike fortellingene i kontekst av relevante strategiske rammer og føringer for både organisasjon og sektor. Vi mener en kombinasjon av rike fortellinger, strategidokumenter og tallmateriale gir oss et mer helhetlig bilde av situasjonen enn om vi skulle studert hver del for seg. Denne studien er utformet som et konstruktivistisk prosjekt, og helhetsperspektivet legger føringer for valget av problemstilling og forskningsspørsmål. Gjennom studien har vi som forskere konstruert en forståelse av virkeligheten, i samspill med praksisfeltet og relevant teori, og videre gjennom vår egen fortolkning og analyse.

I kapittel 3.1 gjør vi en vitenskapsteoretisk forankring av studien, og viser gjennom 3.2 hvordan denne forankringen får konsekvenser for et metodisk rammeverk. I 3.3 beskriver vi hvordan vi har operasjonalisert dette i en praktisk undersøkelses- og analyseprosess, før vi i 3.4 drøfter kvalitetskriterier og reflekterer rundt noen sentrale etiske problemstillinger.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Endringer i samhandling i et arbeidsfellesskap rommer både subjektive og kollektive opplevelser, som til sammen danner en sosialt konstruert virkelighet (Justesen & Mik-Myer, 2010. s.27-31). Vi har valgt å kombinere et konstruktivistisk perspektiv med en pragmatisk tilnærming til studier av meningsskaping (Hernes, 2016), som tar utgangspunkt i en relativistisk grunnforståelse av virkeligheten som en kompleks sosial konstruksjon i stadig endring. Vi har videre latt oss inspirere av aksjonsforskningens grunnprinsipp om at deltakelse i et forskningsprosjekt skal være nyttig for både informanter og forskere (Brydon-Miller et al., 2003; Greenwood & Levin, 2007). Analysen er derfor bygget rundt en bevissthet om et gjensidighetsforhold, der arbeidsfellesskapet som utgjør utvalget i studien er både deltaker i prosjektet og mottaker av oppgaven.

Et konstruktivistisk perspektiv tar utgangspunkt i at vi som menneskelige aktører konstruerer vår felles virkelighet (Hernes, 2016; Justesen & Mik-Meyer, 2010; Weick, 1993; 1995). Kunnskap om en relativ og sosialt konstruert virkelighet er i seg selv en konstruksjon, som ifølge (Hernes, 2016) tar form av en prosess som kommer til syne gjennom handling. I et forskningsprosjekt vil forskere og deltakere dermed påvirke både hverandre og forskningsresultatene, gjennom at det skapes ny mening i møtet mellom aktører (Brown et al., 2015; Kress, 2010). Som mennesker er vi påvirket av måten sosiale systemer definerer et gitt fenomen. Dette innebærer at «sosialt definerte fenomener» alltid kan defineres annerledes hvis omgivelser eller konstruksjoner rundt fenomenet endrer seg (Hernes, 2016, s. 202). Forståelsen av et fenomen både kan og vil dermed variere mellom ulike grupperinger og individer i et samfunn, avhengig av hva som til enhver tid er en kollektivt akseptert måte å se fenomenet på. Et fenomen kan dermed ikke defineres i form av objektive fakta, men tar form gjennom konstruksjoner og fortolkninger av sosiale og materielle forhold. Dette rammeverket viser videre til et relasjonelt syn på kunnskap som en prosess mellom mennesker, som handling (verb), og ikke som et objekt (substantiv) (Gergen, 2010; Gioia, 2006; Weick, 1988, 1998). Fortolkning og analyse i studien blir sterkt avhengig av forskerens fortolkningsferdigheter, som er personlige og intuitive, og gjenspeiler egne erfaringer (Simons, 2009). På denne måten blir forskeren det viktigste verktøyet i analysen, og erfaringer med feltet blir relevante og nødvendige verktøy i analyseprosessen. Som forskere blir vi også en del av den sosiale konstruksjonen, og kan ikke separeres fra prosessen med å skape ny kunnskap. Informasjonen vi samler i form av sekundærkilder må også fortolkes og analyseres av oss som forskere, i relasjon til den valgte konteksten for å gi mening.

En god konstruktivistisk studie bidrar til å belyse en kompleks helhet gjennom å bidra til relevante og troverdige perspektiv på virkeligheten. Vi må undersøke selve fenomenet i konteksten fenomenet opptrer (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Operasjonalisering, og konkrete valg av hvilke metoder som er mest hensiktsmessige å bruke, blir en helt sentral del av oppgaven som forsker. Dette innebærer også en kontinuerlig vurdering av hva det er mulig å skape relevant kunnskap om innenfor de praktiske rammene for undersøkelsen. Rike beskrivelser av et fenomen, for eksempel gjennom intervjuer, vil kunne gi god og relevant informasjon, men gir samtidig begrensede muligheter til å forstå konteksten. En kvantitativ studie av digital samhandling gjennom observasjoner av adferd eller registrering av data gir et interessant, men ufullstendig bilde av endringen som har skjedd.

3.2 Metode og forskningsdesign

Et utforskende studium av fenomenet «digital samhandling» krever et design som gjør det mulig for oss som gruppe å jobbe sammen i en svært åpen prosess over tid, og samtidig gi en god struktur for å sikre fremdrift. Både samhandling og samskriving i prosjektgruppen, og med utvalg og informanter, måtte av hensyn til smittevernrestriksjoner som følge av Covid-19 gjennomføres heldigitalt. Arbeidet med denne studien tok tidlig form av en abduktiv forskningsprosess der det dialektiske forholdet mellom teori og data utvikles gjennom hele prosessen (Thagaard, 2018, s. 184). I praksis ble dette en nødvendighet. Ved inngangen til denne studien hadde vi et bredt fundament i egen erfaring fra arbeidspraksis, både med digital samhandling generelt, og fra overgang til digital samhandling gjennom perioder med nedstengning. Vi hadde også tidligere jobbet med en felles prosjektoppgave med tilgrensende tematikk våren 2020 (Abu-Taqia et al., 2020). Arbeidsprosessen for prosjektgruppen har gjennomgående vært iterativ heller enn sekvensiell, gjennom at vi både felles og hver for oss har gått mange runder om diskusjon, refleksjon i tekstarbeid, kritisk tilbakeblikk på analyse, og søken etter anvendbar og relevant teori som kan støtte dette arbeidet (se figur 10). Fundamentet vi hadde med oss inn i prosessen har på denne måten utviklet seg gjennom hele prosjektperioden.

I teorikapitlet så vi hvordan studier av meningsskaping kan bidra til å forstå mikroprosesser som fører til endring på makronivå (Weick et al., 2005; Zilber, 2007), og dermed kan bidra til å forstå makroprosessene (Karreman & Alvesson, 2001). Meningsskaping gir på denne måten en innfallsvinkel til å studere organisasjoner som kollektive fenomen gjennom å zoome inn på aktørenes handlinger (Hernes, 2016; Weick, 1993). Vi har valgt å studere fenomenet digital samhandling i en dynamisk helhet, med utgangspunkt i en pragmatisk tilnærming til metode

(Hernes, 2016). Vi tar utgangspunkt i at både kvalitative og kvantitative forskningsmetoder har sine styrker og svakheter, som må kombineres på en hensiktsmessig måte for å bidra til å belyse et fenomen fra ulike perspektiv (Simons, 2009). I analysen bruker vi kvalitative metoder og primærdata for å studere fenomenet sammen med utvalget i studien, og supplerer disse med relevante og tilgjengelige sekundærkilder. I en studie av et sosialt fenomen vil aktørenes subjektive opplevelse ha stor betydning, både individuelt og som del av sitt arbeidsfellesskap (Thagaard, 2018). Samtidig har det vært viktig å få innsikt i gruppens kollektive opplevelse i form av deres dominerende narrativ (Ybema, 2010; Zilber, 2007). Primærdata i studien er en kombinasjon av et gruppeintervju med hele utvalget for studien, og individuelle intervju med enkelte av informantene. Til sammen gir dette oss fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, erfaringer, oppfatninger, meninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen et al., 2016). For å gjøre oss kjent med konteksten hvor fenomenet opptrer, og har vi valgt to typer sekundærkilder: datatrafikk og strategidokumenter. Digitale samhandlingsverktøy genererer et omfattende datamateriale i form av brukerstatistikk, som kan gi indikasjoner på endringer i brukermønster og funksjonalitet. Organisasjonens skriftlige strategier rammer inn digitaliseringsarbeidet. Disse strategiene gir uttrykk for felles målsettinger, og rammer for organisasjonens aktiviteter for å nå disse målene. Sekundærkilder kan på denne måten bidra til at studien kan belyse en større kontekst selv om vi i utgangspunktet undersøker et lite utvalg.

3.2.1 Utvalgsstrategi

En viktig del av forskningsdesignet er å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen (Johannessen et al., 2016). For å belyse problemstillingen ønsket vi et strategisk utvalg som hadde relevante erfaringer med fenomenet digital samhandling (Thagaard, 2018, s. 54-55). Etter som det tar tid å utvikle en følelse av fellesskap ønsket vi å finne en gruppe som var etablert, og ikke for eksempel en midlertidig prosjektgruppe. Tidsrammen for studien gjorde at vi ønsket en gruppe som var praktisk tilgjengelige for oss via etablerte kontaktnettverk. Samtidig ønsket vi å utnytte muligheten til å fylle rollene som både «insider» og «outsider» i møte med informantene (Greenwood & Levin, 2007), og hadde derfor et eget kriterium om å finne en gruppe som hører til en av våre «hjemmeorganisasjoner». Utvalgskriteriene for denne undersøkelsen spesifiserer dermed en gruppe informanter som

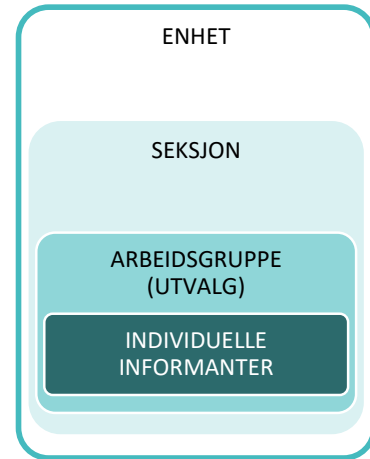
- utgjør et etablert arbeidsfellesskap, definert som at de har jobbet sammen i en periode før 12.03.20, og videre gjennom nedstengningen i 2020-21

- har gjort erfaringer med å samhandle digitalt gjennom perioder med nedstengning
- består av maks 10 personer
- er tilknyttet en av prosjektgruppens «hjemmeorganisasjoner»
- hadde interesserte i tema for studien

3.2.2 Rekruttering av informanter

Med utgangspunkt i at vi ønsket å bruke en av våre «hjemmeorganisasjoner» var NTNU en av tre mulige kandidater. Gjennom vår «insider» fra prosjektgruppen hadde vi allerede førstehånds kjennskap til at digital samhandling var et aktuelt tema, både for enheten samlet, og for de ulike seksjonene. I tillegg var vi kjent med at det pågår flere store digitaliseringsprosjekt, både lokalt i organisasjonen og i UH-sektoren, som berører de ulike seksjonene både direkte og indirekte. Organisasjonsstrukturen ved NTNU tilsier at det vil være mulig å finne etablerte arbeidsgrupper i form av, eller som en del av, en seksjon, som igjen er del av en større enhet (se figur 7).

Vi identifiserte raskt administrativ leder ved enheten som et mulig startpunkt, og tok direkte kontakt via «insider» i prosjektgruppen. Gjennom en innledende dialog og refleksjon sammen med enhetsleder identifiserte vi sammen flere mulige utvalg. Enhetsleder videreformidlet en invitasjon om å delta i studien til seksjonssjef for en av de aktuelle seksjonene. Vi hadde et møte med seksjonssjefen, som foreslo og videreformidlet kontakt med en etablert arbeidsgruppe i seksjonen. Denne gruppen ble vårt endelige utvalg. Seksjonssjef videreformidlet informasjon om prosjektet, og invitasjon til individuelle intervju, til hele utvalget. To informanter meldte seg i forkant av gruppeintervjuet. I etterkant inviterte vi to av deltakerne til individuelle intervju spesifikt på grunnlag av tema som ble tatt opp.



Figur 7 Illustrasjon av utvalgets tilknytning til organisasjonen



Figur 8 Illustrasjon av snøballmetode i rekruttering av informanter

Gruppeintervjuet fungerte dermed også som en rekrutteringsarena. Denne tilnærmingen tilsvarer det (Johannessen et al., 2016, s. 117) beskriver som snøballmetoden, skissert i figur 8. En tilnærming via etablerte nettverk ga oss innpass i organisasjonen, og god hjelp til å finne en gruppe som passet våre kriterier. Den åpne problemstillingen vi startet med ga oss fleksibilitet i rekrutteringsprosessen, etter som at studien i prinsippet hadde latt seg gjennomføre også sammen med et annet utvalg. Innpass via lederlinje var svært nyttig, både for å få adgang til informanter, og ved at støtte fra lederlinje bidro til å legitimere prosjektet ovenfor deltakerne. For eksempel ble både praktisk organisering og gjennomføring av gruppeintervjuet enklere når vi fikk bruke utvalgets etablerte møtetid.

3.2.3 Utvalg for studien

Utvalget for studien er en arbeidsgruppe på ni personer, som er en del av en større seksjon i en administrativ enhet ved NTNU. Gruppens nærmeste leder (seksjonssjef) er med i utvalget. Gruppen utgjør et etablert arbeidsfellesskap innenfor sin seksjon, og oppfyller alle våre utvalgs-kriterier. Utvalget har jobbet sammen som gruppe over lengre tid, og er avhengige av å samarbeide om felles arbeidsprosesser og -oppgaver. På noen områder omfatter arbeidsfellesskapets aktiviteter og samhandlingsmønstre hele seksjonen, og vi bruker derfor både «utvalget» og «seksjonen» som distinkte grupperinger i analysen (se figur 7). Gjennom nedstengningen har seksjonen jobbet sammen for å håndtere overgangen til nye samhandlingsformer i et digitalt arbeidsmiljø, med svært begrensede muligheter til å samhandle i et fysisk kontorareal. De har i stor grad vært tvunget til å gå over til digital samhandling, både for å løse sine primære arbeidsoppgaver i fellesskap, og for å ivareta sosial omgang. Interne arbeidsoppgaver håndteres hovedsakelig ved hjelp av Teams. Zoom brukes hovedsakelig i prosesser som involverer eksterne brukere. Innenfor seksjonen jobber vårt utvalg med et spesifikt kompetanseområde, som innebærer oppfølging av et konkret sett av oppgaver og arbeidsprosesser. På denne måten utgjør utvalget et kompetansefellesskap, der de er gjensidig avhengige av hverandre, og til sammen dekker både utfyllende og overlappende kompetanse. Arbeidsoppgavene innebærer blant annet saksbehandling, og oppfølging i møte med både brukere, eksterne kontaktpersoner og andre enheter i organisasjonen. Dette arbeidet krever koordinering med eksterne, og internt i gruppen. Medlemmene deltar som rådgivere i arbeidsprosesser forankret i andre enheter, og sørger for forvaltningsmessig og praktisk oppfølging av oppgaver forankret i sitt område. Den interne samhandlingen ivaretar både utvikling av felles ressurser som grunnlag for forvaltningsoppgaver og saksbehandling, og parallelt diskusjon og utvikling av praksis i arbeidet med konkrete saker.

3.3 Operasjonalisering, undersøkelse og analyse

I møtet mellom teori og praksis kreves det tilpasninger for å oversette meningsinnhold og sikre at vi i størst mulig grad undersøker det vi ønsker. Operasjonalisering av en problemstilling innebærer i denne sammenhengen en oversettelse fra en teoretisk spørsmålsstilling til en praktisk undersøkelse, med forankring i studiens vitenskapsteoretiske og metodiske rammeverk (Thagaard, 2018). I den innledende dialogen med nøkkelkontaktene ble det fort tydelig at vi ikke kunne bruke de teoretiske begrepene direkte, og at begrepsapparatet knyttet til meningsskaping ga lite mening for informantene. Vi måtte dermed undersøke samhandling ved bruk av utvalgets begreper, og vi valgte en svært åpen tilnærming til både individuelle samtaler og gruppeintervju (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det ble nødvendig å utforme en semistrukturert intervjuguide som kunne hjelpe oss å oversette mellom den teoretisk forankrede terminologien og informantenes egne beskrivelser av handling og praksis (se vedlegg 2 og 3). Guiden fungerte som en støtte til å holde samtalen i gang, og til å sørge for at de helt overordnede temaene ble dekket. Vår rolle som intervjuere ble konsentrert om å bidra til at informantene hadde en god samtale, og skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære (Thagaard, 2018). Informantene styrte i stor grad både tematikk og rekkefølge på samtalen selv. Innledningsvis orienterte vi informantene om at vi var interesserte i endringer gjennom nedstengningen som inntraff 12. mars 2020, og overgangen til digital samhandling. Videre lot vi samtalen utvikle seg så dynamisk som mulig. Beskrivelser av hva som har hendt gjennom perioden fungerte som en inngang, og førte videre til fortellinger om hva informantene og utvalget har foretatt seg gjennom overgangen, altså aktørenes handlinger (Hernes, 2016).

For å kunne utforske både den kollektive opplevelsen i gruppen som helhet, og for individene som del av denne gruppen, valgte vi å kombinere gruppeintervju og individuelle intervju. Gruppeintervju kan gi deltagerne innsikt i hvordan informantene selv opplever likheter og forskjeller seg imellom, og hvordan de blir påvirket av hverandre (Johannessen et al., 2016). Vårt gruppeintervju tok form som en veiledet diskusjon rundt forskningstemaet, og kan beskrives som et fokusgruppeintervju. Denne formen åpner for å observere dynamikken i gruppen, fremfor at forskeren skal få besvart alle sine spørsmål, eller at alle deltakerne nødvendig vis skal besvare de samme spørsmålene (Johannessen et al., 2016, s. 113-114). I denne rammen er det en fordel at deltakerne kjenner hverandre på forhånd og utgjør en etablert gruppe (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 82), noe vi mener passer godt i en studie av kollektive meningsskappingsprosesser. De ulike intervjuene gir oss på denne måten innblikk i

en helhet, og kan ikke brukes for å kontrollere eller sammenligne innhold og tema opp mot hverandre.

3.3.1 Undersøkelse

Arbeidet med dette prosjektet har foregått i tidsrommet desember 2020 til august 2021. Etter som digital samhandling er et hovedelement i prosjektet har det vært både nødvendig og nyttig å gjennomføre datainnsamlingen digitalt. Primærdata er utviklet sammen med utvalget gjennom dialog og semistrukturerte intervju, mens sekundærdata baserer seg på en overordnet analyse av relevante strategidokument og uttrekk fra et datasett med oversikt over bruk av samhandlingsverktøy i den aktuelle perioden.

Primærdata: Intervju

Vi gjennomførte ett gruppeintervju (90 min) og fire individuelle intervju (4x60 min) over to dager i mars, 2021. Intervjuene ble gjennomført som videosamtaler i Zoom. Dette ga oss en mulighet til å observere hvordan både gruppen og enkeltpersoner oppfører seg i en realistisk situasjon med digital samhandling. Prosjektgruppen hadde ulike roller i intervjusituasjonene: En («outsider») hadde hovedansvaret for å lede intervjuet, mens de to andre sørget for lydopptak via Nettskjema, gjorde notater og stilte utfyllende spørsmål. I tillegg noterte vi observasjoner for hånd, spesielt med tanke på informantenes adferd og informasjon som ikke ble plukket opp av lydopptaket. På noen områder bekreftet denne adferden de konkrete uttalelsene, og bidro til å forsterke og eksemplifisere inntrykk om utvalgets øvrige praksis fra intervjuene.

Gruppeintervjuet ble gjennomført sammen med hele utvalget, altså ni informanter og tre deltakere fra prosjektgruppen. Møteleder veiledet samtalen ved hjelp av overordnede spørsmål fra intervjuguiden der det bidro til å skape god flyt. Deltakerne styrte i stor grad samtalen selv. Gruppeintervjuet ivaretok både et ønske om å belyse de overordnede temaene i intervjuguiden, og ga oss et innblikk i hvilken historie informantene forteller når hele gruppen er til stede. Vi fikk også en anledning til å kjenne på relasjonelle forhold og dynamikk gjennom en deltakende observasjon av hvordan gruppen samhandler i en digital kontekst. Samtidig legger et gruppeintervju begrensninger på hvor mye taletid den enkelte deltaker får, og hvor detaljert hvert enkelt tema kan diskuteres. Enkelte tema kan være vanskelige å ta opp i plenum. Det var derfor nyttig å supplere gruppeintervjuet med individuelle dybdeintervju.

Dagen etter gruppeintervjuet gjennomførte vi fire individuelle intervju. En informant og alle tre medlemmene fra prosjektgruppen deltok i hvert intervju. En av «outsiderne» ledet

samtalen, mens de to andre supplerte. De individuelle intervjuene hadde form av en dynamisk samtale, og gikk i dybden på utvalgte tema fra gruppeintervjuet heller enn å repetere alle temaene flere ganger. Intervjuguiden fungerte som en ramme for samtalen, ved at vi i forkant av hvert individuelle intervju diskuterte hvilke temaer som fremsto som spesielt relevante. Vi opplever det som en styrke at de individuelle intervjuene kunne bygge videre på samtaletema fra gruppeintervjuet, og en etablert relasjon til informantene fra dagen før. Etter som vi ikke stilte de samme spørsmålene til alle, kan vi ikke sammenligne intervjuene direkte med hverandre (Hernes, 2016; Thagaard, 2018). Samlet sett har vi en opplevelse av at informantenes fortellinger supplerer hverandre, og gir både bredde og dybde til den videre analysen.

Sekundærdata: Strategidokument og datatrafikk

Sekundærdata i form av skriftlige kilder har vært nyttige for å få frem sammenhenger og relevant informasjon som potensielt ikke kommer til syne gjennom en kvalitativ tilnærming (Johannessen et al., 2016). Spørsmålet til analysen blir om dette materialet gjenspeiler hvordan endringene har utspilt seg og påvirket vårt utvalg.

Relevante strategidokument for organisasjon og sektor er tilgjengelig fra offisielle nettsteder, i hovedsak www.ntnu.no, og www.regjeringen.no. Vi har sett på et utvalg strategidokument som bidrar til å ramme inn utvalgets fortellinger og forankre seksjonens aktivitet i digitaliseringsprosesser i offentlig sektor generelt og NTNU spesielt, og bruker disse som sekundærkilder og supplement til både empiri og teori. Som en følge av at disse dokumentene legger styrende rammer for utvalgets virksomhet har vi valgt å bruke flere grunnleggende teoretiske definisjoner fra strategidokumentene. Formålet med å trekke inn disse dokumentene har vært å få innsikt i politiske og strategiske rammer og føringer som kan påvirke overgangen til digital samhandling for vårt utvalg.

Vi har fått tilgang til anonymiserte trafikkdata fra NTNUs digitale samhandlingsplattform Microsoft365 (tidligere Office365) (NTNU-IT, 2020). Datasettet omfatter et stort antall individuelle brukere på tvers av hele NTNU og gir et bilde av den overordnede bruken av grunnleggende samhandlingsfunksjoner i Teams. Formålet med å bruke dataene i denne studien har vært å gi et bilde på observerbare endringer i bruk av digitale samhandlingsverktøy i organisasjonen der utvalget inngår. Vi har derfor valgt å begrense uttrekket til perioden tre uker før og etter nedstengningen 12.03.2020 for å illustrere den store overgangen gjennom nedstengning. Uttrekket utgjør en sammenhengende tidsserie som

dekker perioden 17.02.-05.04.2020 for fire ulike samhandlingsfunksjoner i Teams, oppsummert i tabell 1 og 2, og illustrert i figur 12.

3.3.2 Analyseprosess

Analyseprosessen gjenspeiler en abduktiv prosess, gjennom en stadig veksling mellom arbeid med empiri og teori (Thagaard, 2018). Vi har etter beste evne forsøkt å følge undersøkelsen og materialet dit det har ført oss, bevare meningsinnholdet fra intervjuene, og samtidig ramme dette inn i teori og egne erfaringer på en troverdig måte. Et hovedmål med denne prosessen, fra transkribering og fortolkning til analyse og drøfting, har vært å ivareta autentisiteten i materialet (Simons, 2009; Thagaard, 2018). Vi transkriberte lydopptakene i Word umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført, og avidentifiserte innholdet. Så langt det er mulig er transkriberingen ordrett, men noen steder har vi gjort mindre omskrivninger av informantenes dialekt for å få tilsvarende meningsinnhold på bokmål. Ulike inntrykk og observasjoner i møtene med informantene har supplert det skriftlige materialet, og bidratt til en bedre forståelse av både intervjumaterialet spesielt, og utvalgets historie generelt. For eksempel observerte vi gjennom gruppeintervjuet mye bekreftende kroppsspråk, som ga oss en klar oppfatning av at informantene bekrefter hverandres utsagn selv om de ikke gjentar de samme poengene eksplisitt. Utstrakt bruk av humor bidro til å forsterke eller ufarliggjøre ord som ble brukt, for eksempel i beskrivelser av utdatert praksis. Dette er forhold som kan forsvinne i en tekstlig fremstilling, og meningsinnhold kan potensielt endres eller bli borte (Simons, 2009; Thagaard, 2018).



Figur 9 Illustrasjon av analyseprosess gjennom fenomenologisk fremgangsmåte

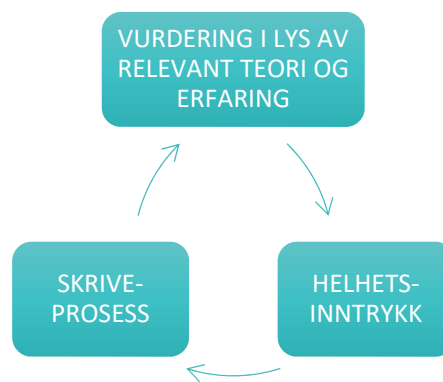
Vi har modellert analyseprosessen etter Johannessen et al.s beskrivelse av en fenomenologisk fremgangsmåte (Johannessen et al., 2016, s. 177), illustrert i figur 9. Første del av analyseprosessen gjennomførte vi som en induktiv prosess, der de transkriberte intervjuene ble kodet og kategorisert med utgangspunkt i materialet, ved hjelp av både Word og Nvivo. Kodene ble gruppert i kategorier, kategoriene ble samlet i overordnede tema knyttet til endringsprosesser, og sortert i hemmere og fremmere for hvert tema. Videre gjorde vi en kondensering gjennom å slå sammen tett beslektede tema, og endte opp med fire overordnede tema som var relevante for vår problemstilling. Disse har vi knyttet til Hernes modell for

meningsskaping (Hernes, 2016) i den videre analysen. Parallelt med denne prosessen jobbet vi fortløpende med å plassere kategorier og tema i en helhet, og med å identifisere mønstre og vurdere disse i lys av egne erfaringer, teori og sekundærdata. I praksis har dette foregått som en iterativ prosess for å komme frem til endelige analyse og drøfting slik denne fremstår i kapitlene 4-7. Vår kollektive skriveprosess ble tett

sammenvevd med arbeid med teori, skriftlig og muntlig refleksjon, diskusjon og analyse, og disse prosessene har utviklet seg i et dynamisk samspill (Hoel, 1992). Den endelige analysen er strukturert etter tre hovedelement hentet fra utvalgets fortellinger, som kom frem gjennom denne prosessen:

1. Utvalgets fortellinger tar utgangspunkt i temporale inndelinger: fortid, nåtid og fremtid. Utvalgets fortellinger om ulike hendelser forholder seg til hva man gjorde «før», hva som foregår «nå», og hvordan man ser for seg «fremtiden». Inndelingen bidrar til å ordne fortellingene i en kronologisk sammenheng i analysen.
2. Analyseprosessen ga oss fire overordnede tema fra intervjumaterialet, som er relevante for vår problemstilling: «Fortellinger om endring», «Nye perspektiv på fellesskap og samhandling», «Nye rammer for arbeidsfellesskapet» og «Nye måter å skape kunnskap». Disse fire hovedtemaene danner grunnstrukturen i analysekapitlene, og kobles til de ulike stegene i Hernes modell for meningsskaping (Hernes, 2016), gjengitt i figur 2.
3. Vi har videre trukket ut fire «situasjoner», i form av avgrensede eksempler fra utvalgets fortellinger som vi bruker gjennomgående i analysen for å illustrere sentrale poeng.

Disse strukturene gjenspeiler tema som utvalget var spesielt opptatt av, og la særlig vekt på i sine fortellinger. Temaene trer også frem basert på helhetsinntrykk fra våre møter med informantene, og gjennom våre vurderinger i analyseprosessen. På denne måten er de relevante for vår problemstilling, samtidig som de både gir en struktur å basere analysen på, og bidrar til å forankre analysen i empirien. Situasjonene vi har trukket frem utpekte seg som gode eksempler å diskutere ut fra, som belyser hvordan utvalget fungerer som gruppe, og hvordan de jobber sammen. Analysen bygger samtidig på et mye bredere empirisk grunnlag, som presenteres fortløpende.



Figur 10 Illustrasjon av iterativ analyseprosess

3.4 Kvalitetskriterier og forskningsetiske refleksjoner

Kriteriene vi har valgt for god forskning er forankret i studiens vitenskapsteoretiske ståsted. I en konstruktivistisk studie bygget på kvalitative undersøkelser kan vi ikke snakke om «gyldighet» eller «overførbarhet» i objektivistisk forstand. Kriteriene om at en kvalitativt god studie må fremstå som troverdig, pålitelig og relevant (Simons, 2009; Thagaard, 2018), fremstår som gjensidig forsterkende. Vurderingen av hvorvidt kriteriene er oppfylt foregår hos en kritisk leser. Forskingen må være pålitelig (Thagaard, 2018), først og fremst gjennom at måten vi har gjennomført prosjektet og analysert materialet må være transparent for andre. Vi har derfor gjennomgående vært åpne om grunnlaget for våre tolkninger, i form av forskningsstrategi og analysemetoder, teoretisk grunnlag, og våre vurderinger og analyser underveis. Målet er at studien skal bidra med troverdig og relevant innsikt i en problemstilling eller et fenomen. Vi har valgt å bruke blandet metode og kombinere ulike tilnæringer, som til sammen bidrar til å styrke studiens kvalitet. I motsetning til kvantitativ metodetriangulering er ikke målet å komme frem til samme resultat flere ganger, men å gi en bred beskrivelse av virkeligheten fra ulike perspektiv, og på denne måten bidra til at analysen gir en troverdig fremstilling. Teorien vi har brukt peker på en mulighet for å bruke studier av mikronivå til å studere makroprosesser (Zilber, 2007). Dette innebærer ikke en direkte overførbarhet, men at det er mulig å lære noe om de store sammenhengene gjennom å studere de små. I denne studien belyser intervju materialet ulike aspekter, perspektiv og opplevelser av samme fenomen. Vi supplerer perspektivene fra kvalitative intervju med andre tilgjengelige studier og teori som bidrar til å sannsynliggjøre gyldigheten i vår analyse. I tillegg har vi valgt et felt der våre egne erfaringer har vært nyttige og relevante i analysearbeidet, og gir oss gode forutsetninger for å innta rollen som reflekterte forskere i møte med feltet. Vi har forholdt oss til utvalget i studien som en sentral målgruppe for oppgaven. Dette har gitt oss en viktig rettesnor i analysearbeidet, spesielt for å etterstrebe et ryddig skille mellom våre egne erfaringer og utvalgets fortellinger. Samtidig bidrar dette til å oppfylle en ambisjon om at forskningen skal være relevant og interessant, både for informantene, og i en samfunnskontekst (Brydon-Miller, 2008).

3.4.1 Å studere egen organisasjon

Vi har valgt å jobbe med en virksomhet hvor en av medlemmene i gruppen er ansatt i samme del av organisasjonen. Når man forsker i egen organisasjon er det viktig å skille mellom rollen som ansatt/kollega og rollen som forsker, og det må være tydelig for deltagerne hvilken rolle forskeren/kollegaen er i når man samler inn data (NESH, 1993). Det krever ekstra bevissthet

rundt rollen som forsker når det er et poeng å gjøre seg nytte av nettopp denne dobbeltrollen. En fare med å kjenne informantene fra før er at den fundamentale asymmetrien mellom forskere og informanter kan bli litt usynlig, og krever en ekstra bevissthet (Thagaard, 2018, s. 87). Det har derfor vært viktig for oss å jobbe ut ifra et likeverdig forhold mellom informantene og oss som forskere. Å gjennomføre undersøkelser i sin egen organisasjon er likevel kanskje ikke så annerledes enn å forske i andre organisasjoner når man bruker kvalitative metoder (Nielsen & Repstad, 2006). Forskjellen ligger i at en forsker i egen organisasjon vanligvis har tettere bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra (Nielsen & Repstad, 2006). Som «insider» kan det være lettere å få en forståelse for informantenes situasjon, etter som man deler mange av de samme erfaringene. For eksterne forskere vil opplysninger om «selvsagte» forhold være interessante og viktige for å forstå kulturen det forskes på (Thagaard, 2018). Innenfor prosjektgruppen har vi hatt muligheten til å supplere hverandre i rollene som henholdsvis «insider» og «outsider» (Brown et al., 2008). Vår «insider» har bidratt med kontekstuell kunnskap, og på enkelte områder hatt innsikt i tidligere og pågående prosesser i utvalget knyttet til digital samhandling. Rollen som «outsider» har åpnet for å stille spørsmål om grunnleggende prosesser, eller tema det føles unaturlig å ta opp som «insider».

3.4.2 Ethiske vurderinger

Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre, og hvordan vi ved hjelp av prinsipper, regler og retningslinjer kan vurdere om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al., 2016). Ethiske vurderinger er likevel nettopp skjønnsvurderinger, i møtet mellom formelle retningslinjer og praksis. Overordnet har vi forholdt oss til forskningsetiske retningslinjer vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 1993), og lokale retningslinjer for Nord universitet (2018). I dette prosjektet har det vært en viktig vurdering hvordan vi kan holde utvalget anonymt samtidig som vi bruker sekundærkilder på en måte som identifiserer hvilken organisasjon vi har jobbet med. Studien ville blitt sterkt begrenset dersom vi ikke kunne identifisert sektortilhørighet, eller ikke kunne brukt strategidokumenter og datatrafikk knyttet til organisasjonen utvalget hører til. Selv om studiens formål gjør det fundamentalt uinteressant å identifisere enkeltpersoner har vi fortløpende vurdert en risiko for at enkeltpersoner kan identifiseres gjennom sammenstilling av faktorer. For å anonymisere materialet har vi skrevet om eller slått sammen enkeltsitater til sammenhengende tekst, og generalisert spesifikke tema. Noen steder spiller analysen på rollene som «leder» og

«medarbeidere», men kun der analysen peker på generiske roller og ikke på enkeltpersoner. Informantene har fått oppgaven til gjennomsyn før levering. Vi har veid disse forholdene opp mot hverandre, og konkluderer med at framskrivningen i oppgaven er forsvarlig, både med tanke på regelverk, hensyn til informantene, og kvalitet i oppgaven.

4.0 FORTELLINGER OM ENDRING

Den videre analysen i kapitlene 4 til 7 bygger på, og kombinerer, de tre grunnstrukturene som ble presentert i metodekapittelet: Temporale strukturer, sentrale tema fra intervjumaterialet, og konkrete situasjonseksempler. De temporale strukturene gir oss en grov ramme for å ordne informantenes fortellinger i en periodisk og sammenhengende framstilling. Temaene hentet fra empiri viser til ulike sider og perspektiver fra en kompleks virkelighet, som i praktisk handling er vevd tett inn i hverandre. Sammen utgjør de integrerte deler av en helhet, og viser hvordan elementer av handling og praksis både er delvis overlappende og utfyller hverandre. Situasjonsbeskrivelsene vi trekker ut i tekstbokser på side 49, 62, 79 og 94 illustrerer spesifikke eksempler som informantene trekker frem som sentrale for utviklingen i perioden. Vi har valgt å presentere disse situasjonene trukket ut fra den øvrige teksten fordi vi ønsker å beskrive dem i detalj, uten å spore av fra analysen. Vi mener dette grepet bidrar til å forankre meningsskaping i arbeidsfellesskapets praktiske virkelighet.

I kapittel 4.1 skisserer vi tidslinjen (figur 11) som gir en struktur for å ordne informantenes fortellinger, fra «fortid» i 4.2, gjennom «nåtid» i 4.3, og inn i «fremtiden» i 4.4. Situasjon 1, som presenteres på side 49 illustrerer et kritisk vendepunkt i utvalgets overgang fra «fortid» til «nåtid». Kapittelet avsluttes med en oppsummering i 4.5.

4.1 Tidslinje

Utvalgets fortellinger fra perioden med nedstenging av det fysiske arbeidsmiljøet viser hvordan de jobber sammen innad i seksjonen, og hvordan de nå samarbeider og samhandler digitalt. I intervjuene ba vi dem beskrive overgangen fra felles fysiske kontorlokaler til hjemmekontor og digital samhandling, og hvordan opplevelsen av denne overgangen har vært. Videre ba vi dem se for seg hvordan situasjonen kan utvikle seg i fremtiden, og hva de ønsker i overgangen til en ny normalsituasjon. Etter som vi ønsker å undersøke fellesskapet har vi i hovedsak lett etter om det finnes et dominerende narrativ i informantenes fortellinger (Zilber, 2007). Som vi ser i Situasjon 1 beskriver informantene hvordan de som gruppe tok aktivt stilling til å handle i en kaotisk og krevende situasjon, og hvordan de har gjort det som har vært nødvendig for å kunne levere på oppdraget sitt. Med et analytisk blikk er dette en historie om en overgang fra et fysisk til et digitalt arbeidsmiljø, fra «før» til «nå», og om hvordan utvalget ser for seg en videre utvikling i «fremtiden». I tråd med problemstillingen vår legger vi hovedvekten på «nå»-situasjonen, og hvordan «nå»-perioden gjerne beskrives i

kontrast til det som var «før», og det man ser for seg i «fremtiden». Med dette utgangspunktet har vi konstruert en tidslinje som illustrerer hvordan disse periodene forholder seg til hverandre (figur 11).



Figur 11 Utvalgets tidslinje

Tidslinjen har bare en tidsbestemt hendelse: 12. mars 2020, dagen da store deler av offentlig sektor ble stengt ned på grunn av Koronapandemien (Olsson et al., 2020). «Nåtid» startet da utvalget ble sendt på hjemmekontor, og kontorlokalene ble stengt. «Før» refererer løselig til perioden før 12. mars, «nå» refererer til perioden fra 12. mars og en periode styrt av Koronarestriksjoner og ulik grad av nedstenging av det fysiske arbeidsmiljøet. «Fremtiden» vil inntreffe etter «nåsituasjonen», når vi igjen kan bruke felles kontorarealer, og Koronarestriksjoner ikke lenger begrenser fysisk samhandling. Både «fortid» og «fremtid» sammenlignes med, og fortolkes i lys av «nåtid». Vi vil vise hvordan informantene skiller periodene fra hverandre, og bruker dem for å beskrive endringer i måter fellesskapet fungerer, og måten de forstår og bruker digital samhandlingsteknologi.

4.2 «Fortid»

«Fortiden» rommer grovt sett all forhistorie frem til 12. mars 2020, og beskrives i skarp kontrast til «nå». Utvalget beskriver hvordan arbeidet med digitalisering «før» hovedsakelig ble knyttet til større arbeidsprosesser, der seksjonen var avhengig av samhandling med andre deler av organisasjonen. Digitalisering av oppgaver i det små var i stor grad begrenset til initiativ og interesse hos enkeltpersoner. «Før» sammenlignes lett hoderystende med hvordan arbeidshverdagen ser ut «nå». Fordums manuelle rutiner beskrives som unødvendig omstendelige og arbeidskrevende. Informanter beskriver oppgitt hvor mye papir man måtte sende frem og tilbake i ulike sammenhenger, og hvor lang tid enkelte prosesser tok. Gruppen bruker mye humor i refleksjoner og tilbakeblikk, og distanserer seg fra det de «nå» ser som utdatert praksis. Noen ganger arresterer de seg selv i hvor lenge siden «før» egentlig er.

Vi trenger jo ikke å se så kjempelangt tilbake heller, for i 2019, litt utpå høsten, så var jeg på konferanse i Oslo. Og da var det en av de som holdt innlegg der, som holdt opp en sånn brun internkonvolutt vet du, som du kan skrive masse

navn på? Også sa hun litt sånn: «Ha-ha, husker dere da vi holdt på med det her?!» Og jeg og kollegaen min kikket på hverandre og bare ... Ja, i går kjennes det ut som! Men tre måneder etterpå så har vi jo ikke brukt en sånn konvolutt i det hele tatt, og jeg tror ikke vi kommer til å bruke dem så veldig mye framover heller. (Fra gruppeintervju)

«Før» foregikk samhandling innad i seksjonen i all hovedsak fysisk, både i praktisk arbeid med konkrete oppgaver, og i sosial omgang. I kontrast til «nå» trekker utvalget frem hvordan spontan fysisk kommunikasjon foregikk i korridorene. Avklaring av spørsmål eller erfaringsutveksling foregikk gjennom å stikke innom hverandres kontor, uten at man måtte planlegge dette i forkant.

Som regel når vi stikker hodet ut på gangen så var det litt sånn «å, jeg går og sjekker om hun er der, eller hun er der», og så satt vi og drodlet, så hvis vi ikke fikk noe svar på det så gikk vi til nestemann. (Fra gruppeintervju)

Intern digital samhandling foregikk enten som direkte kommunikasjon eller via telefon/Skype, og per epost. Deling av informasjon i form av datafiler foregikk i hovedsak via felles server. Teams var tatt i bruk i beskjedent grad, til isolerte arbeidsoppgaver, og hovedsakelig til deling av dokumenter, som supplement til felles filserver. De beskriver ikke noe ytterligere behov for digitalisering i seg selv. Selv om de var kjent med politisk fokus på dette området, opplevde de ikke noe press på å endre interne samhandlingsformer. Nye digitale verktøy kunne bli oppfattet som litt skremmende, ikke minst for den som hadde lite erfaring å bygge på.

Jeg hadde jo aldri brukt Teams før jeg ble sendt hjem, for jeg har alltid hatt alt av mine [samtaler] på Skype. Skype for Business har på en måte vært go-to'en vår. Og alt som har handlet om Teams har jeg syntes har vært skummelt, sikkert til tross for [kollega] sin markedsføring på alt av digitale verktøy så har jeg syntes har vært littegranne skummelt, og har vegret meg litt, og liksom klamret meg til Skype, for den var jeg relativt trygg på, for den hadde jeg brukt så mye. (Fra gruppeintervju)

Digitale samhandlingsverktøy var altså viktige for gjennomføring av en del arbeidsoppgaver også «før», men i form av utveksling av informasjon heller enn samskaping eller samskriving i sanntid. Seksjonen tok i bruk digitale verktøy der en så muligheter for en umiddelbar gevinst ved digitalisering, eller der noen ble motivert av personlig interesse. Aktive

digitaliseringstiltak forekom spesielt der seksjonen opplevde et behov for å endre praksis, gjennom at rutiner eller arbeidsmåter ble opplevd som utdatert.

4.2.1 Å se fortiden gjennom nye briller

Utvalget viser til at de har gjort en ny fortolkning av praksis og hendelser som nå ligger i «fortiden». I teorikapittelet beskriver vi dette som en retrospektiv menings-skapingsprosess (Weick, 1988; 1993). IKT-verktøy var også i bruk «før», i hovedsak gjennom bruk av epost, Skype/telefoni og digital filbehandling. Skype fungerte i grove trekk som en erstatning for telefon, mens epost erstatter brev og papir. Praksis var imidlertid svært forskjellig fra hvordan den er «nå». De var kjent med at Skype for eksempel hadde funksjonalitet for både videosamtaler og chat, men disse ble ikke brukt i noen særlig grad. Å bruke ny teknologi på samme måte som verktøyene den erstatter, innebærer en fortolkningsprosess som ikke tilført mer eller ny mening (Brown et al., 2015; Weick, 1993). Sammenlignet «nåtidens» praksis fremstår «fortidens» måter å samhandle digitalt noe endimensjonale (Kress, 2010), men altså ikke hovedsakelig begrenset av teknologien. Utvalget beskriver også en tydelig preferanse for fysiske fremfor digitale arbeidsmetoder og samhandling også «før». På den andre siden ser vi hvordan utvalget i noen grad distanserer seg fra «fortiden», blant annet gjennom å bruke humor når de beskriver hvordan de jobbet «før». Rutiner som den gang var regnet som effektive fremstår som utdaterte og tungvinte i lys av nye måter å jobbe på. Dette gir et mer nyansert bilde enn ren nostalgi (Zilber, 2007), og viser til en kritisk holdning til at noen ting var bedre før, mens andre kan bli bedre i fremtiden.

«Fortidens» digitaliseringsprosesser har bidratt til å berede grunnen for overgangen til digital samhandling i «nåtid», gjennom at både infrastruktur og programvare var tilgjengelig da nedstengningen var et faktum. Samtidig var den digitaliseringen som inntraff en direkte, men uintendert konsekvens av nedstengningen, og ikke resultatet av en styrt endringsprosess. Strategien har i dette perspektivet vært vellykket dersom man bedømmer ut fra resultatet på kort sikt. Det er fortsatt et åpent spørsmål hvilke endringer dette eventuelt vil føre til på lenger sikt, med blick på det overordnede målet om digital transformasjon (Meld. St. 30 (2019–2020)). Strategiene ser imidlertid ut til å ha vært svært vellykkede som innramming, og som legitimering av overgangen til digitalt arbeid og samhandling, fra «før» til «nå». Uten en så tydelig og langvarig strategisk forankring er det vanskelig å se for seg at denne endringen hadde vært mulig (NIFU, 2021:9).

4.3 «Nåtid»

«Nå» er en relativt langvarig, men midlertidig unntakstilstand som utvalget forventer å komme ut av, og inn i «fremtiden». Perioden starter ved nedstengingen av den fysiske arbeidsplassen 12. mars 2020, og vil avsluttes når man etter hvert får mulighet til å komme tilbake på kontorene igjen (Hernes, 2016) (se figur 11). For utvalget ble "nå"-perioden preget av en helt konkret beslutning om at krisen skulle håndteres digitalt, beskrevet i situasjon 1.

Situasjon 1: Tilslutning til endring - «Hvis alt skal stå på vent, det går jo ikke an.»

Et kritisk punkt gjennom «nåtid» oppsto rett etter nedstengning, mens det fortsatt var usikkert hvordan man skulle håndtere situasjonen.

Det var en periode der det var litt sånn usikkerhet, for det kom noe fra sentralt hold om hvordan vi skulle gjøre det, og «prosesser som kan utsettes skal utsettes», hvis jeg husker riktig da. Og det var sånn: «Men, det kan vi jo ikke gjøre hos oss, vi har så mange prosesser, hva skal vi gjøre da, liksom, når vi starter opp igjen? Hvis alt skal stå på vent, det går jo ikke an.» Så vi bestemte oss jo fort for at det her [å jobbe digitalt, red.anm.] må vi bare fortsette med, og gjøre det beste ut av, og så var vi jo som nevnt tidligere spent på hvordan teknologien ville fungere.

(Fra gruppeintervju)

Denne inngangen til perioden ble avgjørende for hvordan situasjonen i seksjonen ble håndtert videre. Gruppen tok kollektivt eierskap til problemstillingene, og fikk på denne måten et grunnlag for å kunne håndtere den videre utviklingen på egne premisser, med et felles mål om at dette skulle gå bra. De beskriver for eksempel hvordan de har valgt samhandlingsløsninger som passet til ulike arbeidsoppgaver basert på samlet praktisk erfaring. For den enkelte innebar dette at man måtte gå utenfor komfortsonen, og samtidig bygge ny kompetanse for å henge med på nye måter å jobbe på. For gruppen innebar dette både at man måtte finne nye måter å jobbe sammen, og at man måtte bruke interne ressurser i dette utviklingsarbeidet. Med utgangspunkt i dette vendepunktet la seksjonen grunnlaget for å bygge på interne ressurser, og skape rom for at nysgjerrighet, interesse og kompetanse hos enkeltpersoner kunne komme hele gruppen til gode.

Situasjon 1: Tilslutning til endring – «Hvis alt skal stå på vent, det går jo ikke an!»

Perioden rett etter 12. mars i overgangen til hjemmekontor beskrives som svært krevende, både for enkeltpersoner og for gruppen som helhet, både sosialt og praktisk. De fleste i gruppen hadde lite erfaring med digital samhandling i Teams, men ettersom noen var i gang med bruk i mindre skala fremsto dette som det mest tilgjengelige alternativet.

Gruppemedlemmene forteller om svært ulikt kompetansenivå i gruppen i overgangen. Samtidig beskriver de en opplevelse av å være i samme båt, gjennom at de hadde et felles behov for å finne nye måter å jobbe sammen på. Utvikling av ny felles praksis ble en hovedprioritet, og de forteller om en svært bratt læringskurve i inngangen til «nåtid» (se situasjon 4) Situasjonen på hjemmekontor var krevende for mange, spesielt i perioder hvor også skoler og barnehager var stengt (se situasjon 3). Kombinert med at utvalget har blitt mer erfarne teknologibrukere ser de også hvordan teknologien har utviklet seg gjennom perioden. Det har etter hvert dukket opp ny programvare og nye funksjoner i verktøyene som øker brukervennlighet og legger til rette for enklere og bedre samhandling. En av informantene beskriver at de er flinkere «nå» enn «før» til å ta i bruk nye funksjoner som dukker opp fortløpende. Utvalgets medlemmer har blitt tryggere på seg selv og hverandre, og det føles ikke like skummelt å teste ut nye funksjoner. De beskriver hvordan de «nå» er mer åpne for å se ting på nye måter, og at måtene de gjorde ting «før» ikke nødvendigvis var de beste. Som en konsekvens av beslutningen om å fortsette aktivitet gjennom nedstengningen ble det tvingende nødvendig å ta i bruk digitale samhandlingsverktøy. Informantene forteller at de er tilfredse med at endringen tvang seg fram, og beskriver hvordan «et spark i rumpa for å komme i gang» bidro til å komme over skepsis og motvilje mot både ny og fremmed teknologi og endring av individuelle arbeidsmåter. Gruppen legger stor vekt på opplevelsen av mestring og samhold gjennom perioden «nå», og hvordan perioden har gått overraskende bra. Utvalget har brukt hverandre aktivt som øvingspartnere for å utvikle nødvendige ferdigheter og kompetanse til å gjennomføre arbeidsoppgavene digitalt på en profesjonell måte.

I tillegg beskriver gruppen hvordan de har gjort tiltak gjennom perioden på hjemmekontor for å styrke fellesskapet, og for å møte sosiale utfordringer knyttet til ensomhet og utenforskap. Umiddelbart etter nedstengningen etablerte de et daglig møte i Teams, som gir seksjonen et felles treffpunkt (se situasjon 2). Dette fremheves som en velfungerende faglig-sosial arena. Det er i noen grad gjennomført fysiske møter, som for eksempel mottak av nyansatte. Seksjonen har også prioritert å gjennomføre sosiale samlinger fysisk når det har latt seg gjøre. Dette gjelder hovedsakelig arrangement der hele poenget er å møtes fysisk, for eksempel å

spise felles middag, eller å gå tur sammen som en avveksling fra hjemmekontoret. For denne typen aktivitet oppleves det verken som relevant eller hensiktsmessig å konstruere et digitalt alternativ.

4.3.1 «Nåtid» som unntakssituasjon

Utvalget er samstemt når de beskriver en opplevelse av samhold og fellesskap gjennom «nåtid», på tross av stor intern variasjon i kompetanse og erfaring med digital samhandling. Gjennom nedstengningen ble noen former for samhandling rett og slett umulig å videreføre, for eksempel samhandlingsformer som innebærer at personer må oppholde seg fysisk i samme rom, eller baserer seg på overlevering av fysiske gjenstander. Både samhandling ansikt-til-ansikt og papirbaserte arbeidsrutiner måtte nå håndteres fulldigitalt, uten mulighet til å lage manuelle overbygninger der digitale verktøy og prosesser ikke var integrerte med hverandre. Situasjon 4 i kapittel 7 beskriver den svært bratte læringskurven informantene møtte i omleggingen, og hvordan opplevelsen av å møte utfordringene sammen har bidratt til kollektiv mestringsfølelse. Over tid har medlemmene lært av hverandre, og utviklet kunnskap og erfaring gjennom å bruke digitale samhandlingsverktøy, men i starten hadde de svært lite å bygge på.

Gjennom «nåtid» har utvalget og seksjonen etablert gode arenaer for samhandling, for eksempel det daglige møtet beskrevet i situasjon 3. Det har oppstått nye mønstre for hvordan denne samhandlingen kan foregå, både formalisert og regelmessig for fellesskapet gjennom digitale seksjonsmøter og arbeidsprosesser, og mer behovsbasert mellom enkeltpersoner. Dette har bidratt til å skape trygghet og bygge tillit til at de digitale løsningene kunne fungere i seksjonens praksis. Samtidig er det et viktig premiss at «nåtid» representerer en unntakssituasjon, forankret i opplevelse av en krisesituasjon gjennom en global pandemi (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988). I en psykososial kontekst beskriver de hvordan forhold som er akseptable «nå», for å komme seg gjennom en krisesituasjon, ikke er noe man ønsker å ta med inn i en normalsituasjon. For eksempel er de villige til å legge inn en ekstra arbeidsinnsats i en overgangsfase, for at fellesskapet og organisasjonen skal komme seg gjennom perioden. Her ser vi paralleller til beskrivelser av krisesituasjoner som «powerful occasions for sensemaking» (Maitlis & Sonenshein, 2010). I slike situasjoner blir aktørenes etablerte rutiner avbrutt, de er nødt til å skape ny mening i det som skjer, og hvordan de skal håndtere det. Her bidrar aktørenes handlinger til å skape mening i en situasjon preget av ustabilitet (Weick, 1988). Utvalget har ivarettatt det mest umiddelbare behovet for samhandling og faglig-sosialt fellesskap gjennom å etablere digitale møteplasser. Den

praktiske gjennomføringen av arbeidsoppgaver har fungert godt i en digital kontekst. De foretrekker likevel fortsatt fysiske møteplasser for sosialisering, og peker på at de digitale løsningene ikke er optimale for alle typer samhandling. Hjemmekontor gir informantene en økt fleksibilitet, og de beskriver at de jobber bedre og mer effektivt med enkelte arbeidsoppgaver på hjemmekontoret. Samtidig kan det være utfordrende å skille mellom fritid og arbeidstid når arbeidsplassen er på kjøkkenbordet eller soverommet. Dette er også forhold som er akseptable i en unntakssituasjon, men ikke over tid. Det oppstår en reell risiko for å bli «for» fleksibel og effektiv, slik at det blir vanskelig å balansere jobb og privatliv (AFI, 2021; Christianson & Barton, 2021).

4.3.2 Endring i sosio-teknisk praksis

Informantene er oppmerksomme på at endringen som har skjedd ikke er forankret i radikalt ny teknologi, selv om den var relativt ukjent for enkeltpersoner i utvalget. De reflekterer samtidig over at både verktøyene og fellesskapets praksis har endret seg, og peker på det paradoksale i at teknologien som «nå» bidrar til så radikale endringer var tilgjengelig også «før».

Det er jo ikke det at det har skjedd himla mye på teknologisiden siden mars.

(...) Men det er det at vi har faktisk brukt det. Det er mer dét.

(Fra individuelt intervju)

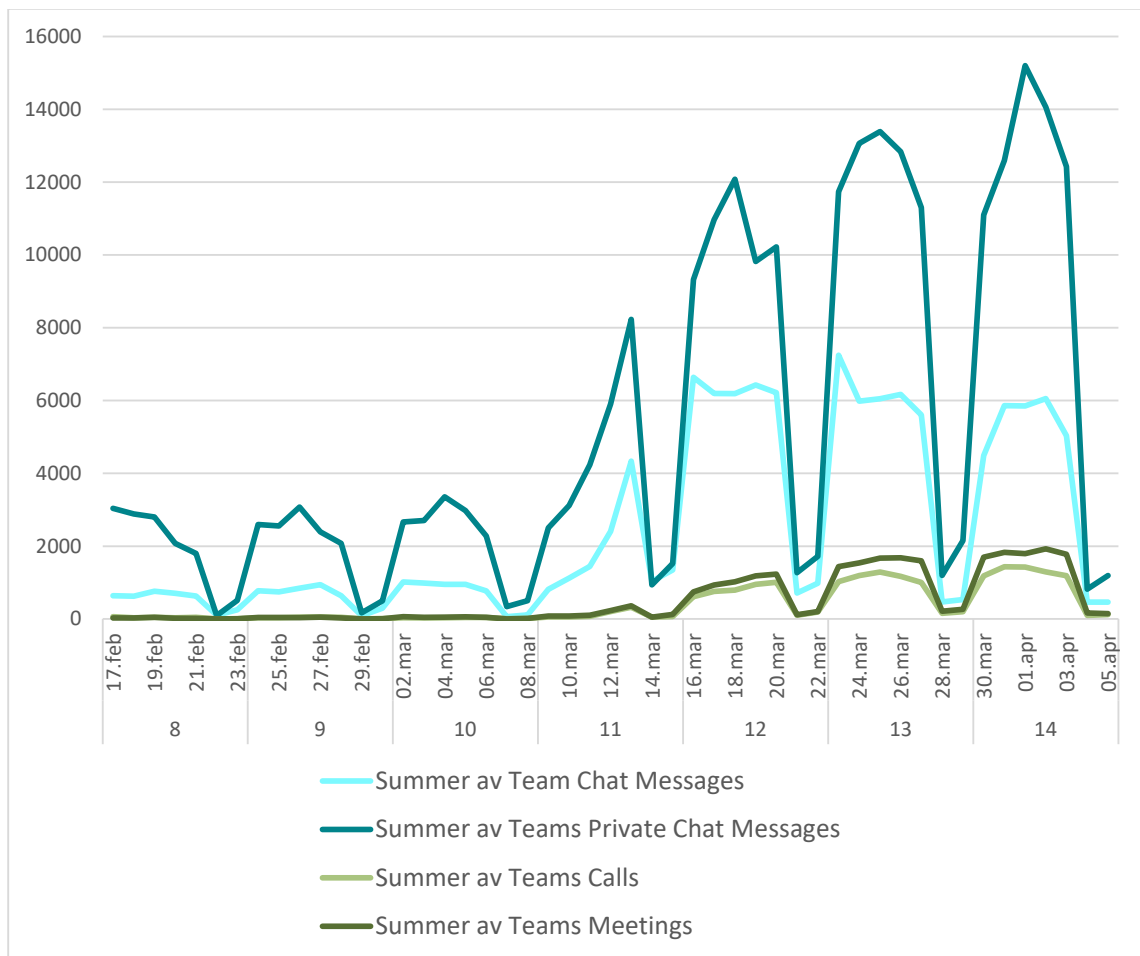
Denne observasjonen underbygges av organisasjonens trafikkdata fra bruk av Microsoft Teams (NTNU-IT, 2020), som viser at endringene gjennom nedstengningen ikke hovedsakelig er knyttet til innføring av ny teknologi, men gjennom en stor økning i bruk av allerede tilgjengelige funksjoner. Datasettet som er brukt er tilgjengelig i vedlegg 4. Figur 12 illustrerer overgangen fra «før» til «nå», konkret i form av endringer i hvilke verktøy og hvilken funksjonalitet som er i bruk i perioden 17.02.2020-05.04.2020.

Vårt datamateriale dekker fire ulike samhandlingsfunksjoner i Teams: Telefoni («Teams Calls») og digitale møter («Teams Meetings») kan begge gjennomføres som samtaler i grupper med ulik størrelse, med og uten video og andre medier. Private chatmeldinger («Private chat messages») og gruppechatmeldinger («Teams Chat Messages») er begge hovedsakelig skriftlige medier, med der det både er mulig å supplere med bilder, lenker og filer. Endringen er synlig for alle verktøy, både private chatmeldinger, gruppechatmeldinger, telefon-/videosamtaler og -møter. Alle disse funksjonene var i noen grad allerede «før» rent teknisk tilgjengelige via etablert kommunikasjonsteknologi som Skype-telefoni og e-post.

Uke (2020)	Summer av Teams Chat Messages	Summer av Teams Private Chat Messages	Summer av Teams Calls	Summer av Teams Meetings
8	3 719	13 204	225	144
9	4 326	13 362	232	200
10	4 844	14 826	186	291
11	12 509	26 448	827	1 039
12	33 364	55 400	4 411	5 438
13	32 054	65 674	6 038	8 406
14	28 219	67 397	6 736	9 334

Tabell 1 Summer av ulike funksjoner i Teams uke 8 til 14, 2020

Tallmaterialet sier ikke noe om kvaliteten eller om opplevelsen av denne overgangen, men både figur 12 og tabell 1 viser tydelig at aktiviteten i alle fire funksjoner øker drastisk gjennom perioden. Den største økningen kom bokstavelig talt over natten 12.-13.03.2020. Den ukentlige nedgangen i trafikk er knyttet til helg.



Figur 12 Bruk av Teams-tjenester ved NTNU. Daglig utvikling i antall 17.02.2020-05.04.2020

Både brukerdata og informantene forteller hvordan Teams som verktøy var tilgjengelig i organisasjonen også før nedstengningen, men var ikke i bruk i noen særlig utstrekning, verken i utvalget eller i organisasjonen for øvrig (NTNU-IT, 2020). Utvalget begrunner dette med at de «før» ikke opplevde noe kollektivt behov for å ta Teams i bruk, med mindre seksjonen eller organisasjonen hadde besluttet aktivt å bruke dem til konkrete prosjekt eller arbeidsprosesser. I dette lyset identifiserer vi to sentrale forhold i situasjonen «før» nedstengning:

1. Så lenge de fysiske arbeidslokalene var tilgjengelige opplevde ikke utvalget noe egentlig behov for å samhandle digitalt.
2. De digitale løsningene som var i bruk begrenset seg til å møte behovet for enkel digital kommunikasjon som beskrevet i punkt 1.

Det kommer ikke som noen overraskelse at man ikke endrer praksis dersom man ikke opplever noe behov for det. Når de fysiske møteplassene og etablerte digitale løsninger fungerer tilfredsstillende blir det lite bevissthet og motivasjon for å lete etter alternativer. Unntaket er enkeltpersoner i utvalget som beskriver at de motiveres av en generell nysgjerrighet og interesse for teknologi og nye verktøy, som Rogers beskriver som innovatører og «early adopters» (Rogers, 2003). Likevel så altså ikke gruppen noe egentlig behov for å gjøre store endringer i hvordan de samhandlet med (hver)andre, etter som de opplevde at etablerte løsninger dekket behovet. Gjennom nedstengningen ble situasjonen snudd på hodet. I motsetning til «før» beskriver utvalget «nå»

1. et konkret behov for å samhandle digitalt, ved hjelp av
2. verktøy som ivaretar et behov for kollektiv samhandling.

Valget om å ta plattformen i bruk indikerer en tro på at Teams kunne fylle dette nye behovet med noe mer og bedre enn IKT-verktøyene som allerede var i bruk. Samtidig viser beskrivelsene til at endret praksis førte til at behovet for digital funksjonalitet har endret seg. Overgangen til digital samhandling, fra «fortid» til «nåtid», har altså ikke foregått som en styrt endringsprosess, men som følge av en dynamisk og tvunget endringsprosess, utløst av en krise (Weick, 1988; 2007). Weick forklarer hvordan denne typen endringsprosesser også driver meningsskapingsprosesser frem, gjennom at det blir nødvendig for aktørene å skape ny mening og finne praktiske løsninger i møte med ukjente situasjoner, forvirring og usikkerhet.

4.3.3 Endringer i materialitet

Overgangen til hjemmekontor har i overgangen fra «før» til «nå» endret materialiteten i arbeidsfellesskapet, både direkte og fysisk i overgangen til hjemmekontor og digital samhandling, men også gjennom at rutiner, retningslinjer og holdepunkt, som tidligere ble oppfattet som faste, måtte endres drastisk. Materialitetens stabiliserende rolle kommer til syne gjennom informantenes beskrivelser av ustabilitet og endring (Hernes, 2016). Vi ser samtidig hvordan utvalget har møtt disse utfordringene gjennom å endre materialiteten, både gjennom å utvikle en fungerende arbeidshverdag på hjemmekontor, og gjennom å binde sammen fellesskapet i en digital materialitet. De har tatt inn nye materielle elementer i form av utstyr og programvare, og utviklet eksisterende rammer i form av samhandlingsformer, rutiner og felles kunnskapsbanker. Disse endringene kommer til uttrykk gjennom endret praksis, og samtidig gjennom at utvalget utfordrer rammene de jobber innenfor der disse ikke lenger gir mening. Vi kan forstå dette som endringer i sosio-tekniske system, utviklet i en forhandling mellom de menneskelige aktørene gjennom en domestiseringsprosess (Sørensen, 2006). Vi ser konturene av at forholdet mellom aktørene har endret seg gjennom samspillet med digital teknologi. Informantene reflekterer selv over at både forholdene mellom menneskelige, og mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører, har endret seg gjennom perioden. Aktørene har endret sin praksis i møte med teknologi, og har samtidig omdefinert teknologien gjennom at de har utviklet sin forståelse av den. Teknologi som tidligere ble oppfattet som unødvendig eller skremmende beskrives «nå» som en naturlig del av samhandling, og et element som bidrar positivt til kvaliteten i utvalgte arbeidsprosesser.

4.4 «Fremtid»

«Fremtiden» vil inntreffe når utvalget kan gå tilbake til et felles arbeidssted, og ikke lenger må være på hjemmekontor og er tvunget til å bruke digitale verktøy for å samhandle. I kontrast til «nå» ønsker informantene i «fremtiden» en større valgfrihet i hvordan arbeidsfellesskapet skal jobbe felles og individuelt. Samtidig beskriver informantene hvordan det gjennom «nåtiden» har vært en prioritet å gjøre nettopp det som var nødvendig for å håndtere en uforutsigbar situasjon. På noen områder har det til og med vært positivt med elementer av tvang for å skape nødvendig forandring av praksis (se kapittel 5.4). Gruppen har en tydelig forventning om at man skal ta med seg de positive erfaringene fra perioden med nedstengning. Spesielt ser utvalget et potensiale for at digitale arbeidsprosesser kan bidra til å heve prosesskvalitet gjennom mer effektive prosesser, entydig kommunikasjon og mulighet for bredere deltakelse i medvirkningsprosesser. Flere av informantene ønsker å ha muligheten

til å jobbe hjemmefra noen dager i uka, men er usikre på om det blir lagt like godt til rette for å delta digitalt i felles møter når kontorarealene blir tilgjengelige. Informantene tror ikke de daglige digitale møtene vil bli videreført når seksjonen igjen kan møtes fysisk. De ønsker ikke å gå «tilbake» til sånn situasjonen var «før», og ønsker å endre praksiser som ikke fungerer så godt gjennom å bygge på erfaringer fra både «fortid» og «nåtid».

Gruppen er tydelige på at de ønsker å komme tilbake til arbeidsplassen og kontoret så snart som mulig, og ønsker ikke en løsning hvor fleksibilitet går på bekostning av det fysiske arbeidsfellesskapet. Dersom noen bare sitter på hjemmekontor kan det føre til at man aldri ser hverandre, og at fleksibiliteten dermed går på bekostning av fellesskapsfølelsen. De ønsker som hovedregel å være til stede på kontoret, men at det kan åpnes for hjemmekontor noen dager i uka etter behov. Basert på erfaringer gjennom «nåtiden» ønsker flere en større grad av fleksibilitet i «fremtiden» enn hva de hadde «før». Spesielt ansatte med små barn beskriver et ønske om større fleksibilitet for å håndtere hverdagslogistikk og redusere stress gjennom hektiske ettermiddager.

Han minste har trening som starter kl. 4 to dager i uka, så det er stress med å rekke å komme seg hjem for å ordne med mat og sånn til han før vi skal ut å kjøre igjen. Så de to dagene hadde vært ideelle dager å sitte hjemme for å slippe det. (Fra individuelt intervju)

Utvalget peker på at erfaringer fra perioden viser at det kan være like effektivt å jobbe hjemmefra som på kontoret. Utfordringen er på den andre siden at man kan bli for fleksibel, og for effektiv. Terskelen for å jobbe litt lengre utover kvelden blir lavere på hjemmekontor, og det kan være vanskeligere å skille mellom jobb og privatliv (Orlikowski, 2007) når man har arbeidsplassen på kjøkkenbordet eller soverommet. Både leder og medarbeidere trekker frem nødvendigheten av at den enkelte setter grenser for seg selv, men samtidig reflekterer de over at dette er utfordrende i en travel hverdag. Det kan for eksempel være vanskelig å vurdere når man er «syk nok» til å koble seg av, eller hvor mye man kan jobbe samtidig som man har syke barn hjemme. Utvalget legger vekt på nødvendigheten av å finne en ny balansegang mellom ønsket om individuell fleksibilitet og et kollektivt behov for å opprettholde et fellesskap.

4.4.1 Veien fra nåtid til fremtid

Gjennom «fortid», «nåtid» og videre i lys av «fremtiden» ser vi hvordan nye erfaringer har ført til at man tenker nytt omkring fremtidens arbeidsmiljø. Ansatte opplever at de jobber

effektivt på hjemmekontor, og mange ønsker større grad av fleksibilitet i både arbeidstid og valg av arbeidssted enn det som har vært praksis «før». En slik endring vil både påvirke den interne dynamikken og forholdet mellom leder og ansatte, men viser også til endringer i forventninger til de formelle rammene for arbeidet. Både fra saker i media (for eksempel Andersen & Hille, 2020; Egge, 2021; Larssen, 2020; Revfem, 2021) og større undersøkelser (AFI, 2021) bekrefter at mange også utenfor vårt utvalg ønsker større fleksibilitet til å kunne jobbe andre steder enn på arbeidsplassen sin noe av tiden. Utvalget stiller samtidig spørsmål til hva konsekvensen av økt fleksibilitet kan bli, med tanke på følelsen av å være en del av en gruppe, og uttrykker bekymring for om fellesskapet vil gå i oppløsning. Informantene ønsker fleksibilitet til å jobbe hjemmefra ved behov, samtidig som de er opptatt av å opprettholde et fellesskap hvor de møtes og er fysisk tilstede sammen. Utvalget er samtidig bekymret for at konsekvensen av økt digital samhandling kan bli at ingen er på kontoret til samme tid. Det er sentralt for informantene at en ny kombinasjon av fysisk og digitalt arbeidsfellesskap internt bygges med utgangspunkt i erfaringer og kompetanse utviklet gjennom «nåtid». Etter gjenåpning må både arbeidsfellesskapet som gruppe, og organisasjonen som helhet, ta stilling til hvordan de vil organisere arbeidshverdagen, og hvordan denne skal rammes inn og bidra til å balansere organisasjonens og individenes behov.

4.4.2 Fremtidens praksis

Utvalget viser en kritisk, men forhåpningsfull tilnærming til hvilke praksiser de ønsker å ta med inn i «fremtiden». Zilber beskriver dette som en følelse av postalg, i form av en forventning om at ting blir bedre i fremtiden (Zilber, 2007). Vi tolker utvalgets fortellinger som et mer nyansert bilde, der ønsker for fremtiden bygger på en modningsprosess og erfaringer i «nåtid», kombinert med en ny forståelse av «fortidens» praksis. Samtidig er det tydelig at enkelte ordninger som trekkes frem som sentrale «nå» ikke vil bli videreført når de ikke lenger er strengt nødvendige. For eksempel tviler flere av informantene på at det daglige digitale møtet vil bli opprettholdt i «fremtiden», til tross for at gruppen har vært svært fornøyd med måten dette har fungert gjennom «nåtid». I lys av erfaringene gjennom nedstengningen ønsker de seg ikke lenger tilbake, og beskriver hvordan det verken er mulig eller ønskelig å reversere alle endringene som har skjedd. En form for prospektiv meningsskaping innebærer ikke en mulighet til å predikere hva som kommer, men at aktørene forstår fremtiden annerledes i lys av «nå» enn hva de gjorde «før». Her utfordres Weicks ensidige vekt på tilbakeskuende meningsskaping (Glynn & Watkiss, 2020; Weick, 1993; 2020).

Overgangen fra «fortid» til «nåtid» beskrives som krevende og kaotisk, og informantene håper på en litt mer kontrollert overgang inn i «fremtiden». Utvalget forventer at organisasjonsnivået tar en aktiv rolle i å digitalisere helhetlige arbeidsprosesser som oppleves som ineffektive, eller som holder for dårlig kvalitet. Gruppen er fornøyd med måten de har jobbet på gjennom «nå», men har samtidig et ønske om at organisasjonen i «fremtiden» kan ta en mer synlig rolle i å bidra til bruk av digitale verktøy. UH-sektoren og organisasjon jobber med å justere kurs, og korrigere strategier og formelle rammer for aktivitet basert på nye erfaringer. I arbeidet med ny digitaliseringsstrategi for UH-sektoren ble det for eksempel høsten 2020 gjennomført en ekstra høringsrunde for å hente inn erfaringer fra nedstengningsperioden (UNIT, 2021). Det er også etter hvert publisert en rekke rapporter og policydokument som skal bidra til meningsskaping i strategiarbeidet (AFI, 2021; Diku, 2021:6; NIFU, 2021:9). På nasjonalt nivå jobbes det for å justere det juridiske rammeverket for et nytt arbeidsliv, for eksempel gjennom en (i skrivende stund pågående) høringsprosess om endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (ASD, 2021). Lokalt har NTNU lansert justerte «retningslinjer og veiledning for fast avtale om hjemmekontor» som skal regulere en endret normalsituasjon (NTNU, 2021). Strategi vokser på denne måten frem i møte med uforutsette hendelser (Mintzberg & Waters, 1985). Et formelt rammeverk som ikke tar høyde for den enorme endringen som har foregått gjennom nedstengningen gir lite mening, gjennom at avstanden mellom virkelighet og strategi kan bli for stor (Mintzberg & Waters, 1985). Selv om «nå-situasjonen» har vært både krevende og kaotisk ser vi en gradvis bevegelse mot en normalt tilstand, hvor det igjen vil være mulig å få en viss oversikt over utviklingen fra ledelses- og organisasjonsnivå.

4.4.3 Rammer for ledelse

Overgangen til digital samhandling knyttes ikke direkte til strategisk satsning på digitalisering, men konkret til nedstengningen av felles kontorlokaler som en utløsende hendelse. Den overordnede krisesituasjonen førte indirekte til tilslutning til en felles strategi som beskrevet i situasjon 1. Dette er altså ikke en styrt endringsprosess, men viser til komplekse årsaksforhold i en prosess som ikke lot seg kontrollere direkte. Måten informantene beskriver «fortid», «nåtid» og «fremtid» som tidsperioder, og ikke minst overgangene mellom dem, får konsekvenser for forståelse av ledelse i organisasjonen. Den videre overgangen til en «ny normal» i fremtiden bærer preg av strategi som meningsskaping heller enn «decision making» (Weick, 1993; 1998; Weick et al., 2005), ved at utvalget ønsker å utforme ny praksis basert på erfaringer fra både fortid og nåtid. Her viser de samtidig

nettopp til at de ser et annet fremtidsbilde «nå» enn de gjorde «før». De har ikke noe konkret bilde av hvordan denne fremtiden skal se ut, men har en klar formening om at det verken vil være hensiktsmessig eller mulig å gå tilbake til fortidens praksis og handlingsmønstre.

Dette bruddet mellom «fortid» og «fremtid» gjennom nåtid kan påvirke dynamikken i arbeidslivet. Overgangen til digitale samhandlingsflater for vårt utvalg beskrives som en kompleks og åpen prosess, som har ført til endringer måten utvalget jobber på, og hvordan de håndterer og forstår de endringene som har skjedd. Meningen som er skapt kommer til uttrykk gjennom en ny forståelse av arbeidsfellesskapet som kontekst og innramming for endringsprosessene, og gjennom et begynnende felles narrativ som viser ny forståelse av «fortid», «nåtid» og «fremtid». I teoretisk forstand handler dette om at nødvendighet har ført til endringer i sosiotekniske praksiser gjennom en refortolkning av relasjoner mellom aktørene, og gjennom en domestiseringsprosess. I praksis er det gjennom «nåtid» blitt tydelig at det er praktisk mulig for mange å opprettholde «normal» drift også digitalt og fra hjemmekontor, både for vårt utvalg, og i en større kontekst (AFI, 2021; NIFU, 2021:9).

Denne erkjennelsen utfordrer bildet aktørene har av fortiden, og ikke minst framtidsscenariene de ser for seg. Dette får konsekvenser for ledelse, gjennom at «gammel» logikk ikke lenger holder vann. Det er ikke lenger relevant å argumentere for at det er umulig å jobbe fra et annet sted enn kontoret, eller for tilstedeværelse som en betingelse for at jobben skal bli gjort. Dette utfordrer den gjensidige tilliten i organisasjonen, og forutsetter at ledelse utøves på andre premisser enn tidligere. Videre må fellesskapet justere den psykologiske kontrakten i lys av hvilke praksiser som i «fremtiden» understøtter et produktivt og godt fellesskap (Weber & Glynn, 2006).

4.4.4 En historie om mestring

Utvalgets beskrivelser av overgangen fra «fortid» og perioden gjennom «nåtid» kan tolkes som en mestringshistorie, der positiv meningsskaping har fungert som en oppadgående spiral, og bidratt til at fellesskapet kommer styrket ut av perioden. Når de legger så mye vekt på den felles beslutningen om at «dette må vi greie» beskrevet i situasjon 1, ser vi samtidig konturene av en situasjon som fort kunne utviklet seg radikalt annerledes. Det er ikke gitt at fortellingen om «nåtid» skulle bli en historie om mestring, og vi vil i de tre neste kapitlene vise hvordan endring i praksis knyttet til samhandling og kunnskapsutvikling bidrar til å styrke den positive utviklingen. Informantene knytter overgangen til digital samhandling til kvalitet i samhandling, for eksempel gjennom beskrivelser av gammel og utdatert praksis i «fortid» i kontrast til ny og effektiv praksis i «nåtid». Koblingen mellom kvalitet og rikhet, i form av en

mulighet til å kombinere ulike moduser for kommunikasjon, bidrar til å illustrere et brudd med gammel praksis og gamle handlingsmønstre. Argumentasjon som tidligere var gyldig grunn til ikke-bruk forsvinner på enkelte områder når man har både kompetanse, erfaring og en emosjonelt forankret opplevelse av at den nye teknologien fører til noe bedre enn det man gjorde før. Opplevelsen av mestring ligger ikke bare i evne til å levere på oppgaver, men til å kunne inkludere hele gruppen i digital samhandling. På denne måten ser gruppen ut til å bruke styrken i å være flere sammen, basert på egenskaper som ligger både hos enkeltpersoner og i fellesskapet.

4.5 Endring i roller og forventninger

I dette kapittelet har vi vist hvordan informantene bruker konstruerte tidsperioder for å organisere fortellingene sine i temporale strukturer (Schultz & Hernes, 2013, 2020; Ybema, 2010) gjennom «fortid», «nåtid» og «fremtid». Hendelser i disse periodene settes opp som kontrast mot hverandre, gjennom at fortellingene beskriver endringer i praksis fra en periode til en annen. For eksempel deler utvalget gjerne fortellinger om praksis man hadde «før», og som fremstår som tungvint i lys av hvordan de gjør ting «nå». Vi ser hvordan endring i utvalgets felles historie i overgangen til digitale arbeidsflater påvirker utvalgets forståelse av sin rolle i fortellingen, av fortiden, og forventninger til hvordan fremtiden vil se ut. Dette narrativet rammer inn den pågående endringsprosessen, og virker samlende for fellesskapet. I teorikapittelet beskriver Hernes hvordan et overordnet narrativ består av nettopp mange korte fortellinger, som til sammen skaper en større helhet og beskriver «historien bak organiseringen» (Hernes, 2016, s. 41). Narrativet kan bidra til å forklare, begrunne og forstå hvorfor ting har skjedd, gjennom å forankre arbeidsfellesskapets virksomhet i en historisk kontekst og binde meningsskaping sammen. Videre kan dette bidra til å utvikle en kollektiv identitet som tar høyde for og skaper mening for fellesskapet i perioder med endring (Ybema, 2010). Gjennom retrospektiv meningsskaping kan det å konstruere et narrativ bidra til å skape en plausibel forklaring på tidligere hendelser, og danne en ramme for å forstå hva som foregår i «nåtid». Utvalgets fortellinger viser hvordan ny forståelse av «fortid» og «nåtid» også kan bidra til prospektiv meningsskaping, i form av nye perspektiv på hvordan man tror situasjonen vil utvikle seg i «fremtiden».

5.0 NYE PERSPEKTIV PÅ FELLESSKAP OG SAMHANDLING

I forrige kapittel så vi hvordan overgangen til digital samhandling har åpnet for nye muligheter for kommunikasjon og samhandling. I dette kapitlet vil vi se nærmere på hvordan disse mulighetene åpner for nye måter å samhandle, og som samtidig forutsetter en ny forståelse av rammene for samhandling. Samhandling er sentralt for å opprettholde et sosialt og faglig fellesskap, og videre som grunnlag for meningskaping (Hernes, 2016). I overgangen til digitale arenaer fungerer samhandling både som en forutsetning for å kunne gjennomføre arbeidsoppgaver, og i seg selv som en faktor som bidrar til å styrke fellesskapsfølelse og samhold (Gotvassli, 2015). På denne måten bidrar samhandling til å skape motivasjon og mening for aktørene gjennom en kompleks og krevende endringsprosess (Weick, 1993). Overordnet forankres denne forståelsen i fellesskapets narrativ og fortelling om endringsprosessen (Hernes, 2016).

God og rik kommunikasjon er viktig for at en gruppe skal fungere, uavhengig av om de jobber i et digitalt eller et fysisk arbeidsmiljø. I dette kapitlet skal vi se nærmere på mulighetene til fleksibel, rik og multimodal samhandling som ligger i samhandlingsteknologi, sammenlignet med tradisjonelle IKT-verktøy og fysisk samhandling. Nye måter å samhandle på krever en ny tilnærming til utvikling, implementering og opplæring gjennom samskaping og aktiv meningskaping. Utvalget legger stor vekt på etablering av et daglig møte som arena for samhandling etter nedstengningen 12. mars 2020, og vi beskriver dette i situasjon 2. Denne digitale arenaen har vært viktig for felles utprøving og utvelgelse av nye verktøy inn mot ulike arbeidsprosesser. Samhandling blir her en viktig forutsetning for å finne mening i de nye måtene å jobbe på, både for de individuelle aktørene og for gruppen. Situasjon 2 illustrerer også hvordan samhandling og samhandlingsmønstre er tett koblet sammen, noe vi skal komme tilbake til i kapittel 6. Aller først skal vi se nærmere på hvordan både fellesskapet og teknologien legger rammer for hvordan samhandlingen bør og kan foregå.

Situasjon 2: Samhandling i en daglig møtearena

Umiddelbart etter nedstengningen etablerte seksjonen en daglig digital møteplass i Teams, som gjennomgående beskrives som svært viktig, både faglig og sosialt. Møtet gjennomføres i Teams, og seksjonsmedlemmene deltar som hovedregel hjemme fra, via lyd og videobilde. Målet med det daglige møtet var i oppstarten å legge til rette for felles

opplæring i hvordan Teams fungerer rent teknisk, og av hvordan dette verktøyet kunne brukes til å håndtere seksjonens oppgaver.

Da vi stabla oss opp på hjemmekontor i mars, så la vi opp til det daglige møtet på Teams, egentlig fordi at vi skulle skynde oss å prøve å lære oss hvordan det fungerte. Vi var ikke så kjempegode på det før, men vi så jo at det hadde en veldig god effekt på samholdet i gruppen, at vi så hverandre (...) og snakket med hverandre hver dag. Noen dager om fag, noen dager bare over en kaffekopp om andre ting, og det har vi jo holdt fast på hele året, og [jeg] tror at det er [et] bra innslag i dagen, å se kollegaene sine når vi ikke møtes i gangen. (Fra gruppeintervju)

Gruppen hadde jevnt over lite erfaring i å bruke Teams på forhånd, og flere følte seg usikre på hvordan de skulle håndtere arbeidsoppgaver i en digital kontekst.

Det daglige møtet beskrives nå som en lavterskel og uhøytidelig arena for å finne løsninger på både tekniske og praktiske utfordringer sammen, og for å dele erfaringer og kompetanse. Møtet beskrives som et samlingspunkt, der det er rom for både sosial småprat og avklaringer på faglige spørsmål. Utvalget beskriver hvordan denne møteplassen, hvor de både kunne se hverandre og snakkes daglig, hadde en god effekt på samholdet i gruppen, hvordan «det lille møtet med resten av gjengen, digitalt, det var dagens høydepunkt til å begynne med» (Fra gruppeintervju).

Møtet gir rom, i form av både tid og sted for uformell og ustrukturert «faglig-sosial» samhandling. Forslaget om en times daglig møtetid uten agenda eller formell møteledelse kom fra medlemmer i gruppen, og ble godkjent av leder. Det er frivillig å delta på møtet, men gruppen beskriver at de setter pris på treffpunktet, og prioriterer å delta når det ikke kolliderer med andre arbeidsoppgaver. De daglige møtene fungerer som et supplement til et mer formelt, ukentlig seksjonsmøte, som også er gjennomført digitalt i denne perioden. Seksjonsleder har stor forståelse for at den daglige møteplassen er viktig for arbeidsfellesskapet, og ser behovet for en mer uformell og sosialt rettet møtearena når gruppen ikke kan treffes fysisk. Samtidig reflekterer både leder og medarbeidere over at det påvirker møtene når leder deltar, ved at både omgangstone og innhold blir mer formelt. Lederen har derfor tatt et valg om å ikke delta fast i det daglige møtet, men kommer innom når det er behov for det.

Situasjon 2: Samhandling i en daglig digital møtearena

Situasjon 2 viser hvordan den digitale arenaen har vært sentral for å ivareta fellesskap, løse arbeidsoppgaver, og samtidig jobbe kollektivt med å finne nye løsninger i overgangsperioden gjennom «nåtid». Kapittel 5.1 rammer inn utvalget i denne undersøkelsen som et faglig-sosialt fellesskap. Videre bruker vi i kapittel 5.2 teori om medierikhet og multimodalitet for å gi et rammeverk for kvalitet i kommunikasjon og samhandling, knyttet til utvalgets beskrivelser. I 5.3 skisserer vi et skille mellom informasjon og kommunikasjon på den ene siden og samhandling på den andre, knyttet til ulike muligheter i både teknologi og praksis. I 5.4 viser vi hvordan endring av praksis i dette landskapet krever at man finner nye løsninger i fellesskap, og gjør både teknologien og problemstillingene til sin egen gjennom en domestiseringsprosess. Avslutningsvis knytter vi disse elementene til Hernes modell og konseptet «samhandling» i avsnitt 5.5.

5.1 Et faglig-sosialt fellesskap

Utvalget knytter behovet for en felles digital arena til å ivareta relasjonelle og sosialt forankrede arbeidsformer gjennom samhandling. Vi tolker dette som et faglig-sosialt fellesskap (Tjora, 2018). Arbeid med felles oppgaver sammen med andre skaper en følelse av et fellesskap, og dette fellesskapet er viktig for å kunne løse konkrete arbeidsoppgaver (Gotvassli, 2015). Gjennom nedstengningen ble det i første omgang viktig å etablere en åpen arena for å være praktisk i stand til å samhandle når arbeidsfellesskapet ikke kunne møtes fysisk. Parallelt med praktisk og faglig samhandling beskriver informantene et behov for å støtte hverandre, og å skape samhold i gruppen i en krevende situasjon. Måtene man kan jobbe på, og motivasjonen for å jobbe sammen, vil bli påvirket av om man har et godt sosialt miljø (Gotvassli, 2015). Fellesskapet har altså stor betydning for både kunnskaps- og kompetanseutvikling (von Krogh et al., 2018), og samtidig for motivasjon og trivsel for medlemmene (Lai, 2013). Fellesskapsfølelsen er viktig som motivasjon for å møte endring (Weick, 1993). Når fellesskapet sammen har greid å finne måter å jobbe på innenfor en ny ramme har det altså bidratt til en felles opplevelse av mestring. Aktiv bruk av Teams har også bidratt til å utvikle kunnskap om digitalt arbeid og samhandling i gruppen.

Det digitale sosiale fellesskapet ser imidlertid ut til å begrense seg til samhandling i forlengelsen av det å være et arbeidsfellesskap. Utvalget er opptatt av å ha rom for sosialisering, men ikke på bekostning av arbeidsoppgaver. Det sosiale miljøet blir en av flere faktorer som kan bidra til et godt arbeidsmiljø og følelse av fellesskap. Utvalget beskriver hvordan de digitale flatene gjennom «nåtid» har fungert tilfredsstillende til denne typen

faglig-sosial omgang. Samtidig har de brukt relativt lite tid på ren sosialisering gjennom nedstengningen, hovedsakelig på grunn av tidspress.

Det er selvfølgelig litt roligere innimellom, men egentlig så er det ganske travelt for oss alle. Sånn at når vi har møter så har vi ikke noe mye tid til å snakke om det vi gjorde i helga [fordi] det er så viktig å få de faglige situasjonene opp og diskutert dem før vi fyker videre. Så vi har ikke hatt så mye tid til den sosiale ... den utenomfaglige ... det tror jeg vi bør nevne. (Fra gruppeintervju)

Bedre tid til sosial omgang er altså et savn, men beskrives ikke som essensielt for å ivareta arbeidsoppgaver gjennom en unntaksperiode. Utvalget beskriver blant annet hvordan de mangler en arena for spontane og uplanlagte møter, både internt i seksjonen og med kolleger fra andre enheter. Det finnes ingen «digital kaffemaskin» der man kan møtes tilfeldig. Terskelen for både formelle og uformelle henvendelser i et digitalt miljø oppleves som lavere ovenfor etablerte og nære kontakter. Disse begrensningene kan oppleves som ekstra krevende for nyansatte som i hovedsak treffer, og skal bli kjent med, sine nye kolleger digitalt. I perioder med nedstengning har utvalget derfor prioritert et begrenset fysisk mottak av nye medarbeidere, og ellers fulgt opp digitalt gjennom oppstartsperioden. Både leder og kolleger hadde foretrukket et fysisk mottak, men mener dette har fungert godt nok i den situasjonen man har stått i. I sum bekrefter dette bildet at enkelte sosiale aspekter ved et fysisk arbeidsmiljø vanskelig lar seg overføre til en digital kontekst (Giddens, 1990; Pettersen, 2018). Vi ser også hvordan praksis som fungerer tilfredsstillende i en unntakssituasjon ikke nødvendigvis vil være akseptabel eller foretrukket i en normalsituasjon (Lai, 2013; Maitlis & Sonenshein, 2010). Vi skal se nærmere på disse begrensningene i lys av hva som oppleves som «god» digital samhandling.

5.1.1 Alle skal med

Ulike forhold i fellesskapet er viktig for kunnskaps- og kompetanseutvikling, motivasjon og trivsel i gruppen. Sosiale og formelle faktorer påvirker hverandre og gruppens evner til felles oppgaveløsning (Westeren, 2013). Samtidig kan evne til åpen oppgaveløsning og innovasjon beskrives som kjennetegn både hos individuelle medlemmer, og ved gruppen som fellesskap (Meld. St. 30 (2019–2020)). Utvalget beskriver hvordan det er viktig at fellesskapet fungerer godt sosialt, men i kontekst av arbeidsfellesskapet, og ikke isolert sett. Gjennom «nåtid» har det å opprettholde fellesskapet vært et mål i seg selv, uttrykt som et ønske om å støtte og

hjelpe hverandre og å finne frem til løsninger sammen i en situasjon som var krevende både faglig, sosialt, teknisk og praktisk. I overgangen til digital samhandling ble det sentralt å etablere en samhandlingsarena der alle kunne delta. Først når alle medlemmene i gruppen kan delta, er det mulig å spille på gruppens samlede kompetanse og bygge på individuelle styrker.

Vi har pekt på hvordan enkeltpersoners erfaring med samhandlingsteknologi fra tidligere ble viktige i etablering og utvikling av en felles plattform i Teams. Vi kjenner i og for seg igjen Rogers typegrupperinger (Rogers, 2003) i at medlemmene i utvalget beskriver hvordan de drives av ulike motivasjon og interesse for teknologi. Samtidig mener vi at utvalgets overgang til digital samhandling bærer preg av en forhandling mellom ulike grupper heller enn en lineær prosess. Når gruppen skal ta i bruk nye løsninger foregår dette som en kollektiv forhandling om hvorvidt endringen vil føre til forbedring i et helhetsperspektiv. Hvorvidt noe kan være en fungerende løsning må avklares i en felles vurdering av praktisk nytteverdi, og ikke i form av en fristilt vurdering av egenskaper i et verktøy. For utvalget har det hele veien vært et sterkt fokus på at alle skulle ha mulighet til å delta. Denne forutsetningen legitimerer på mange måter måten utvalget har skapt en lav terskel for å bruke tid på kollektiv læring, både når det gjelder å spørre om hjelp, og å tilby seg å hjelpe andre. Behovet for felles avklaring og forpliktelse kjenner vi igjen fra den psykologiske kontrakten mellom fellesskapets medlemmer, som beskrevet i teorikapittelet (Gotvassli, 2015; Weber & Glynn, 2006). Fellesskapet blir gjennom samhandling både et middel og et mål i seg selv i kontekst av meningsskapingprosesser.

Overgangen til digitale samhandlingsverktøy åpner for nye måter å samhandle og kommunisere. Disse nye mulighetene krever også nye rammer for hvordan man kan samhandle som del av et fellesskap. Dette skal vi se nærmere på i kapittel 6. Det vil være utilstrekkelig å håndtere situasjoner som utfordrer etablerte referanserammer i lys av tidligere praksis alene. Fortolkning av en unntakssituasjon i et temporalt perspektiv kan fungere som en referanse for sammenligning, og dermed bidra til å forebygge blindsoner i meningen som blir skapt (Weick, 1988). Som vi så i kapittel 4 distanserer utvalget seg på mange måter fra «fortidens» arbeidsmetoder. Samtidig fortolker de «nåtidens» praksis med perspektiv på en «fremtid». Utvalget beskriver digital samhandling som tilfredsstillende og tilstrekkelig rik til å romme de aller fleste behovene i et faglig-sosialt arbeidsfellesskap. Det er imidlertid forskjell på hva som oppleves som tilfredsstillende løsninger i en unntaksperiode og i en normalsituasjon. Selv om utvalget beskriver heldigital samhandling som både akseptabel og

nødvendig praksis i «nåtid» ønsker de større valgfrihet når de avgjør om samhandling skal foregå digitalt eller fysisk, og i hvor arbeidet skal foregå i «fremtiden»

5.2 Kvalitet i samhandling

I teorikapittelet har vi knyttet kvalitet i kommunikasjon til henholdsvis medierikhet, og multimodalitet. Utvalget beskriver et konkret behov for digitale arenaer som kan ivareta ustrukturert, og til dels uformell, samhandling. Dette behovet går ut over hva utvalgets «gamle» IKT-verktøy er laget for, og legger press på klassiske kommunikasjonsmodeller. Et kjapt tilbakeblikk viser at «rikhet» beskriver kommunikasjonsmediers evne til å reprodusere informasjon raskt, for å redusere tvetydighet og usikkerhet (Daft & Lengel, 1986; Hislop, 2013). Når vi ser at rik kommunikasjon også er en forutsetning for god meningskaping følger det at rikere kommunikasjon kan styrke meningskaping ytterligere (Kress, 2010; Weick, 2007). For at et fulldigitalt faglig-sosialt fellesskap skal fungere tilfredsstillende må det møte behovet for samhandling på aktørenes premisser. En slik digitalt arena må altså fungere samtidig på to tett sammenvevde plan; både som en ramme for samhandling og kunnskapsprosesser i samspill mellom aktørene, og som arena for arbeid med faglig materie, innholdsproduksjon og leveranser i andre arbeidsprosesser. Utvalget beskriver hvordan den interne samhandlingen både bygger på strukturert informasjonsdeling og forhandling om meningsinnhold. Arbeid med å bygge ulike former for informasjonsbanker (casesamlinger, maler og rutiner) følges opp i dialogbaserte arenaer som gjør det mulig å fortolke og oppdatere de strukturerte ressursene i fellesskap.

Man venner seg til, når man har funnet ut av en problemstilling, at man deler det med de andre, for det er sikkert flere og, som lurer på det samme. Og så har man erfaringsbaserte saker også tilgjengelig for oppslag senere. Ja, og det bruker vi Teams'en vår til da. (Fra individuelt intervju)

Samhandling bidrar på denne måten til å utvikle kunnskapsbaser, som danner utgangspunkt for effektivt samarbeid og oppgaveløsning (Gotvassli, 2015). Samhandlingsverktøyet legger til rette for å skape en arena for avklaring av uklarheter i fellesskap, gjennom samhandling, forhandling og oversettelse blant aktørene. Forståelse for hvordan maler skal brukes, og for kompleksiteten i situasjoner hvor disse skal anvendes, utvikles gjennom forhandling i kollegiet. Samhandlingsverktøyet gjør det mulig å trekke på hele kompetansefellesskapet inn mot et sakskompleks, ikke ulikt hvordan man jobber i et «fysisk» arbeidsfellesskap. Dette støtter Weicks antakelse om at rik kommunikasjon ikke nødvendigvis bidrar til å gjøre

virkeligheten mindre kompleks, men kan bidra til å gi et bedre grunnlag for å skape mening (Weick, 2007).

5.2.1 Samhandling og multimodalitet

Digital samhandling åpner muligheter som går langt ut over det som er mulig å gjennomføre fysisk. Vi har pekt på hvordan fleksibiliteten i nyere digitale samhandlingsverktøy åpner muligheter for å designe multimodal samhandling og arbeidsprosess. Multimodalitet kan bidra til rikhet og klarhet i kommunikasjon, ved at mulighet til å kombinere flere moduser gir et større repertoar for kommunikasjon (Kress, 2010; Kress & Selander, 2012). I teoridelen har vi argumentert for at multimodal samhandling utfordrer tradisjonelle kommunikasjonsmodeller, som tar utgangspunkt i lineær og primært muntlig eller skriftlig kommunikasjon (Kress, 2010). På den ene siden gir digitale flater tilgang til fleksibel kombinasjon av moduser gjennom ulike applikasjoner. På den andre siden har aktørene mulighet til å kombinere disse selv, og får en aktiv rolle som designer av både arbeidsprosess og digitale arbeidsområder og -verktøy. Målet med multimodal kommunikasjon er ikke bare å oppnå rikhet, men å fange interesse og engasjere andre til (sam)handling. Samhandling knytter på denne måten sammen kommunikasjon, altså handling med formål å utløse en fortolkningsprosess og ideelt sett en reaksjon, og koordinert handling, i form av aksjoner og arbeidsoppgaver som gjennomføres innenfor et arbeidsfellesskap. Formålet med digital organisering av kunnskap er ikke lenger begrenset til å systematisere entydig og objektivt riktig informasjon, men på å bidra til rik samhandling i de modusene brukerne selv foretrekker. Rikhet handler i dette perspektivet mer om et mediums evne til å redusere 1) tvetydighet ved å fange og formidle kompleksitet og variasjon basert på brukernes behov, og 2) usikkerhet ved å gi åpen og demokratisk adgang til digitale kunnskapingsarenaer. Det blir dermed mer relevant å vurdere ulike medier i forhold til hvordan de kan oppfylle ulike behov, heller enn å rangere dem opp mot hverandre og måle opp mot interaksjon ansikt-til-ansikt (Hislop, 2013).

5.2.2 Begrensninger i digital samhandling

På noen områder beskriver utvalget hvordan digital teknologi utfordrer måten mennesker kommuniserer og forholder seg til hverandre. Kommunikasjonen kan bli «litt sånn kort når det er digitalt» (fra gruppeintervju). Samtidig innebærer dynamikken i en samtale normalt at deltakere i varierende grad avbryter og snakker i munnen på hverandre. I en digital kontekst kan dette føre til at lyden fra én deltaker overstyrer en annen. Dårlig nettforbindelse kan føre til både forsinkelser og frustrasjon, og samtalen kan få en unaturlig og stakkato rytme når

deltakerne enten må vente, eller avbryter hverandre. Denne typen utfordringer kan løses gjennom at teknologi og infrastruktur blir bedre og mer stabil, men også gjennom at brukerne utvikler kompetanse, og er mer tålmodige med hverandre når de møter på tekniske utfordringer. Utvalget forteller samtidig om en positiv konsekvens av denne typen begrensninger, for eksempel når nødvendigheten av å snakke én og én fører til bedre møtekultur.

I starten og, så mener jeg å huske at linjene var litt dårlige, det var veldig mye mer sånn at folk gikk ut og inn for å finne bedre lyd og ... Men fortsatt så er det litt sånn at noen detter ut, eller vi ser at de er der, men kamera er ikke på, og sånn: «Er du der?», «Ja, jeg er her!», (latter) «Ja, men du har ikke på kamera?», og så må jeg "Jo, jeg har på kamera!», og så bare «Nei ...» Og så er det litt sånn, jeg vet ikke hvorfor, for det står at kamera er på, men så er det ikke på, så.. det er litt sånn småtterier da som blir ... ja, som man ikke forstår seg helt på. (Fra individuelt intervju)

Selv om en aktivitet er praktisk mulig å gjennomføre digitalt kan det være gode grunner for å la det være. Utvalget trekker spesielt frem samtaler der risikoen knyttet til misforståelser er høy, og konsekvensene av dårlig kommunikasjon kan bli alvorlige for involverte parter. Disse er situasjoner der gjensidig forståelse er avhengig av både klar formidling, fortolkning og meningsskaping for å redusere tvetydighet og usikkerhet (Brown et al., 2015; Colville et al., 2012; Polanyi, 1967; Weick, 1993), som innebærer høy risiko for tvetydighet, eller der gjensidig forståelse er spesielt viktig. Slike situasjoner krever særlig rik kommunikasjon, der det er mulig å bruke og veksle raskt mellom flere moduser samtidig. I vanskelige samtaler eller er konfliktsaker vil for eksempel både tonefall, mimikk og kroppsspråk kan være svært viktig for å «lese» den man snakker med for å skape mening i situasjonen. I slike samtaler vil empati og emosjonell respons være svært viktig, og tilsvarende vanskelig å oversette digitalt. Det er sentralt at kommunikasjon foregår uhindret, og at man unngår forstyrrelser og brudd på tillit mellom deltakerne (Gotvassli, 2015). For eksempel kan risiko for brudd i samtalen på grunn av varierende internettforbindelse være akseptabel i en «vanlig» samtale, men ikke når konsekvensen av dårlig kvalitet i samtalen blir for stor. I en digital samtale har deltakerne også mulighet til å unndra seg å kommunisere i spesifikke moduser, for eksempel ved å slå kamera av. Slik kan man aktivt frata andre muligheten til å supplere mening i talespråk med kroppsspråk og mimikk. Her innebærer digital gjennomføring en vesentlig risiko for mangelfull eller feil kommunikasjon, på et nivå som ikke er akseptabelt. Multimodalitet kan

berike kvaliteten på digital kommunikasjon, men kanskje ikke i tilstrekkelig grad i alle situasjoner.

Dette kan videre støtte en antakelse om at noe av det som er viktig for å bygge fellesskap ikke umiddelbart har plass i den digitale sfæren (Pettersen, 2018). I ytterste konsekvens kan mangelfull digital samhandling bidra til å undergrave fellesskapet (Pettersen, 2018). En følelse av mangel på kontroll over teknologi kan sammen med andre former for teknisk ustabilitet bidra til å svekke tilliten til de digitale samhandlingsverktøyene. Dette kan også øke sannsynligheten for ikke-bruk av teknologi (Wyatt, 2003, gjengitt i Hernes & Irgens, 2013; Sørensen, 2006). Informantene forteller blant annet hvordan automatiske oppdateringer av programvare kan tvinge omstart av utstyr midt i møter, uten at dette kan styres manuelt. De plasserer ansvaret for å administrere programvare av en distansert «IT-avdeling», og oppdatering og utvikling hos en ekstern programvareutvikler. Tillit knyttes til nettopp verktøyene, og ikke til en annen menneskelig aktør som kan holdes ansvarlig ved brudd på denne tilliten. Denne situasjonen kjenner vi fra Giddens modernitetsteori og beskrivelse av behovet for å stole blindt på at distanserte og upersonlige ekspertsystemer skal fungere (1990; Pettersen, 2018). Vi har pekt på hvordan digital samhandling i enkelte situasjoner kan innebære en uakseptabel risiko sammenlignet med fysisk samtale, og har argumentert for at samhandlingsverktøy åpner for rikere digital kommunikasjon enn tradisjonelle IKT-verktøy. Vårt forslag er å forstå medierikhet som en evne til å fylle brukerens behov i ulike situasjoner, heller enn en rangering av ulike medier opp mot hverandre.

5.3 Fra informasjon og kommunikasjon til samhandling

Vi har så langt knyttet endringsprosessene på både kort og lang sikt til de menneskelige aktørene, og relasjonelle prosesser som foregår rundt og gjennom digitale verktøy. Både IKT- og samhandlingsverktøy skal legge til rette for kollektiv samhandling og kunnskapsdeling. Uansett om vi ser teknologi som en ikke-menneskelig aktør i handlingsnettverk (Latour, 1992), som et sammenvevd fenomen i menneskets handlinger (Custer, 1995; Hernes & Czarniawska, 2005; Hernes & Maitlis, 2010) eller som en integrert del i organiseringsprosesser (Orlikowski, 2007, 2010) blir det tydelig at teknologi og mennesker påvirker hverandre gjensidig.

Vi tok jo [Teams] i bruk før 12. mars, men da var det mer på sånn dokumentdeling, at vi la inn dokumenter som flere skulle lese eller ... mens nå er jo på en måte hele hverdagen i Teams. Både møter og dokumenter og all

samhandling. Men vi tok det i bruk den høsten før ... Og [nn] la jo over alt hun hadde i Teams, så vi var på en måte inne i den, å bruke det som en sånn deleplattform Men ikke kanskje like mye i møte ... plattform, da, før vi måtte. Kanskje mer samhandling på skriving av saker og «kan du lese det her» og «kan du gi innspill» og ... å dele den type informasjon da. Brukte det mye (...) til å dele referat og sånne ting, sånn at det var mulighet for andre å skrive i det. (...) Jeg brukte det ikke som samtaleverktøy i det hele tatt, for da brukte jeg bare Skype. Nå er det jo alt fra bursdagsmeldinger til at «jeg har vært på det kurset her» og «ønsker å dele det her». Ja det er jo en dialog, på en måte, der, som erstatter det vi hadde sagt hvis vi hadde møttes. (Fra gruppeintervju)

Det faktum at organisasjonen tilbyr velfungerende og kjent samhandlingsteknologi er en praktisk forutsetning for den konkrete overgangen til Teams. Tilgang på både programvare og utstyr er videre en vesentlig fremmer for endring i digital samhandling generelt. Informantene trekker det frem som svært positivt at organisasjonen gjennom Office365 (nå Microsoft365) tilbyr en fleksibel og omfangsrik samhandlingsplattform. Microsoft sitt økosystem er velkjent for hele utvalget etter mange års bruk av verktøy i Office-pakken, som Word, Excel og Outlook. Basisfunksjonalitet i Teams ((video)samtale, chat og samtaletråder, samt fildeling) er i stor grad overlappende med de «gamle» verktøyene, men integrasjonen mellom funksjonene representerer noe nytt. Utvalget beskriver det som enklere å gå over til en ny type samhandling, når de i noen grad kan bygge på etablert praksis og eksisterende kompetanse. Det er samtidig verdifullt at eksisterende kompetanse ikke blir utdatert gjennom endringsprosessen (Lai, 2013). Muligheten til å bruke og bygge på eksisterende kompetanse bidrar til å senke terskelen for å ta i bruk ny funksjonalitet, også for dem som ikke synes endring eller teknologi er spesielt motiverende i seg selv. I tillegg har Microsoft utviklet hele sitt økosystem i takt med Teams og samhandlingsmulighetene som ligger i dette verktøyet. For eksempel legger Teams godt til rette for å dele lenker til filer (ny praksis) heller enn å sende kopier av filer som vedlegg i epost (gammel praksis). Designet i Teams bidrar dermed til å endre praksis gjennom å justere funksjonalitet, uten å skape for store brudd mellom «gammel» og «ny» praksis (Weick, 1988). Den ukjente designeren har på denne måten bidratt til meningsskaping (Kress, 2010). I praktisk bruk tilbyr Teams et rom som kombinerer flere viktige moduser for samhandling og samarbeid, noe som gjør det mulig for medlemmene å delta fra ulike steder, og samarbeide i samme prosjekt eller oppgave, synkront eller asynkront, og i prinsippet løsrevet fra både sted og tid (Pettersen, 2018).

5.3.1 Kvalitet i digital praksis

Selv om teknologien bidrar til å spare tid gjennom rask informasjonsflyt og kjappe avklaringer fremhever utvalget primært kvaliteten i kommunikasjonen som bedre. Videosamtaler kan for eksempel gi bedre muligheter for å kommunisere sammenlignet med en telefonsamtale med lyd alene. Funksjonalitet for å dele og jobbe i samme fil eller dokument åpner for at flere kan bidra. Samtidig beskrives muligheten til å kombinere ulike moduser som svært gunstig. For eksempel nevner informantene hvordan videosamtaler beriker kommunikasjon gjennom mulighet til å lese ansiktsuttrykk, man kan bruke ulike illustrasjonsmedier for å supplere forklaringer av ting som er uklart, eller bruke mer interaktive verktøy ved behov for kreativ prosess. Utvalget har en opplevelse av at teknologiske muligheter har styrket fellesskapet, gjennom at samhandlingsteknologien fremmer mer åpenhet og styrker delingskultur i gruppen. Dette bidrar til åpen kunnskapsutvikling og –utveksling, særlig når det gjelder praksisnær kunnskap som ikke er så lett å artikulere og formidle. Synkron tilgang til filer og dokumenter gir oppdatert informasjon, og mulighet til å bidra i arbeidsprosesser på helt nye måter. Tilgang til et felles digitalt samhandlingsrom gir god tilgang til avklaringer og til å møtes på kortere varsel enn om flere skal samle seg fysisk. I motsetning til «før» så deltar flere på slike møter, noe som bidrar til at flere får tilgang til samme informasjon.

Et utvidet konsept om «rikhet» peker på en evne til å ivareta kompleksitet (Kress, 2010; Weick, 2007). Når utvalget vurderer hvordan Teams har fungert gjennom «nåtid» beskriver de en rekke ulike oppgaver som er løst innenfor plattformen, og mener dette har bidratt til å heve kvaliteten både i åpen samhandling og definerte arbeidsoppgaver. De trekker særlig frem hvordan de bruker kombinasjoner av digitale funksjoner for å håndtere ulike ledd i arbeidsprosesser. For eksempel beskriver de hvordan arbeidet med saksbehandling bygger på en kompleks støttestruktur, der fellesskapet utvikler og vedlikeholder en skriftlig digital casesamling, og bruker og vedlikeholder et etablert sett med maler fra ulike kilder. Samtidig supplerer de de skriftlige kildene med digitale diskusjonstråder og møtepunkt for å diskutere hvordan konkrete saker og problemstillinger kan fortolkes i lys av etablert felles praksis. Hver for seg hadde disse elementene gitt en ufullstendig fremstilling av helheten. Denne formen for samhandling utgjør fundamentalt sett en delingskultur, der verdien av systemet er avhengig av hvorvidt deltakerne bidrar og deltar. Dette handler ikke bare om tilgang på informasjon (selv om det også er viktig), men minst like mye om tilgangen på andre mennesker.

Samtidig beskrives Teams som en effektiv arena for å dele informasjon med kort levetid. For eksempel driftsmeldinger om at et fagsystem er «nede» i en periode kan deles kjapt i en felleschat, og dermed bidra til at også andre raskt får innsikt i situasjonen.

Altså, du har liksom lært deg å akseptere småtterier. Det er litt mer sånn at vi skriver i chatten «Nå sliter jeg med [saksbehandlings- og arkivsystemet] i dag, er det noen andre som sliter? Ja, åkei, greit, da er det dét, da er det sånn, da må vi bare vente da». Istedenfor å drive og slite seg i håret og kaste PC 'en rundt, så.. (latter) akseptere det at.. Greit, og godt å vite at det ikke er bare seg selv, for det betyr jo at da må man jo ringe noen og sjekke «hva er problemet her, er det andre óg ...», så vet man at da er det noe.. noe systematisk feil for, for andre og. Du må bare ta tiden til hjelp. (Fra individuelt intervju)

Teams som en ikke-menneskelig aktør legger på denne måten til rette for meningsskapning i et teknologisk landskap, samtidig som den legger til rette for rikere samhandling enn sine forgjengere. På den ene siden ser vi hvordan den ukjente designeren av Teams har bidratt til å skape mening og sammenheng i en multimodal arbeidsflate (Kress, 2010). Meningsskapning i praksis må nødvendigvis likevel foregå i konteksten der verktøyet skal brukes. For å finne ut av hva denne typen samhandling innebærer må utvalget altså bygge ny erfaring, kunnskap og kompetanse gjennom refleksjon-i-handling, eller da «refleksjon-i-digital handling og samhandling» (Hernes & Irgens, 2013; Schön, 2001; Weick et al., 2005). Teams representerer altså både noe kjent og noe radikalt nytt, og kan derfor ikke utelukkende rammes inn eller fortolkes basert på erfaringer med tidligere IKT. Det kreves en kreativ, innovativ og åpen tilnærming for å skape ny mening (Weick, 1993). Dette skal vi se nærmere på i kapittel 7.

5.4 Domestisering gjennom praksis

Samhandlingsteknologi gjør det både mulig og nødvendig å utvikle ny praksis (Bansler & Havn, 2006; Hernes & Maitlis, 2010; Orlikowski, 2007, 2010; Osmundsen et al., 2018; Sørensen, 2004), der aktørene skaper ny mening gjennom å «temme» teknologien og gjøre den til sin egen (Sørensen, 2006). Vi vil argumentere for at utfordringene som oppsto gjennom nedstengningen kan forstås som en åpen problemstilling. Å finne løsninger krever en åpen og kreativ tilnærming, og solid forankring i arbeidsfellesskapet som skal ta teknologien i bruk. Utvalgets håndtering av overgangen innebærer altså en domestiseringsprosess i praksis slik vi også så i kapittel 4. Det daglige møtet fungerer som en arena for kollektiv samskapning, som gjør det mulig å trekke på bredden av fellesskapets kompetanse i en digital kontekst.

Da er det jo sånn at vi deler det i, enten et seksjonsmøte og viser da, eller at vi nevner det i det faste møtet vi har. Og sier at «nå skal jeg teste», eller «nå har jeg testa det på dét, og det funket veldig bra. Og da anbefaler jeg dere å, å prøve det og.» Og så, hvis noen synes det ikke funker så bra, så bare lot de det være, og hvis de synes det funker bra så blir det jo med. Og så utvikler jo systemene seg videre de òg. Så da må jo vi på en måte henge på òg, og være med. (Fra individuelt intervju)

I et fellesskapsperspektiv bidrar en slik tilnærming til å redusere risiko for at noen faller utenfor, og unngå at spennet mellom enkeltpersoners mulighet til å delta og bidra i arbeidsprosesser blir for stort. Utvalget har behandlet digital deltakelse som en ferdighet, og har helt konkret brukt hverandre til å trene på å bruke grunnleggende funksjoner. De har øvd sammen på handlinger som de senere skal anvende i formelt øyemed, for eksempel invitere hverandre til digitale møter, finne ut av og lære seg hvordan kamera og deling av innhold fungerer (Schön, 2001). De har gjort verktøyet til sitt eget gjennom å ta aktivt stilling til hvordan de ønsker å bruke det.

- *Teams tror jeg ikke vi har hatt noe særlig opplæring i, eller husker jeg feil?*
- *Der har vi bare lært litt sånn tips og triks av hverandre tror jeg, etter hvert som vi har funnet ut at, «oj, du, det her er en nyttig funksjon», og så har vi delt det.*
- *Ja, vi har jo brukt de her daglige møtene, for at det her er en sånn trygg gruppe å prøve ut på. Så vi har jo prøvd ut (...) mye forskjellig rart der, og som vi ikke nødvendig vis trenger å ha med oss videre, men (...) det er godt å ha den trygge gruppen å kunne teste ut på før du skal kalle inn en person fra New Zealand på intervju for eksempel. Så det har egentlig fungert veldig bra, og jeg tror vi egentlig bare har lært underveis. (Fra gruppeintervju)*

«Innovatørene» i gruppen, slik disse er beskrevet av Rogers (2003), har på denne måten fått et mandat til å prøve ut nye verktøy, men er avhengige av å få med flere dersom løsningen skal bli tatt i bruk i gruppen. Enkeltpersoner som kjenner både teknologien og arbeidsprosessen kan gi en kvalifisert anbefaling. Dette bidrar til å skape tillit til at ny teknologi kan fungere i fellesskapets arbeid. Etterløerne får anvendt sin fagkompetanse på andre områder enn teknologi, slik at løsningene også er tilpasset deres, og dermed fellesskapets behov. Den som ikke kan så mye om teknologi kan gjerne mye om andre deler av arbeidsprosessen. Dette er

en balansegang, der fellesskapet må gjøre en vurdering av hvordan man kan oppfylle sitt mandat og oppdrag, og ikke nødvendigvis følge individuelle preferanser. Det er sentralt at begge ytterpunktene trekker på hverandre, slik at fellesskapet finner løsninger som ivaretar hele gruppen, og samtidig sikter mot å oppfylle strategiske mål. Rogers beskriver denne typen endring som en lineær diffusjonsprosess, der «innovatører» tar teknologien i bruk først, og resten følger etter (Rogers, 2003). I teorikapittelet la vi imidlertid grunnlag for en mer dynamisk endringsforståelse, der ny praksis blir til gjennom en forhandling i fellesskapet. Gjennom denne forhandlingen gjør fellesskapet teknologien til sin egen, ved å bli kjent med den, og ta aktiv stilling til hvordan de forstår den i kontekst av sitt arbeid, og hvilke funksjoner de ønsker å ta i bruk.

5.4.1 Noe mer enn praktiske og tekniske hensyn

Denne forhandlingen rommer flere forhold enn de rent praktiske og tekniske. Også emosjonelle reaksjoner vil påvirke hvilken mening som skapes, og hvilken praksis som kan fungere (Gotvassli, 2015; Hernes, 2008; Maitlis et al., 2013). For eksempel beskriver en informant som ikke hadde brukt Teams før hvordan det opplevdes som skummelt å skulle gå over til en ny type samhandling. Usikkerhet og fryktreaksjoner er relativt vanlig i møte med endring, og må nødvendigvis tas på alvor og håndteres i fellesskapet (Cummings & Worley, 2009; Rogers, 2003; Weick, 2020; Weick & Sutcliffe, 2006). Flere av informantene viser til at en kombinasjon av trygghet i fellesskapet og ren tvang var avgjørende for overgangen til digitalt arbeid på hjemmekontor:

Jeg syntes det har vært littegranne skummelt, og har vegret meg litt, og liksom klamret meg til Skype, for den var jeg relativt trygg på, for den hadde jeg brukt så mye. Og når du ikke kunne klamre deg til den lenger så måtte du bare, og, og det var lurt altså! Det er lurt at vi bare må. For det er jo ikke noe farlig.

(Fra gruppeintervju)

Skype er i prinsippet fortsatt tilgjengelig, men gruppen har flyttet sin felles samhandling over i Teams. Det er ulikt hvor ivrige enkeltpersoner er på å ta i bruk ny teknolog, og et arbeidsfellesskap kan representere hele spennet fra «innovatører» til «etternølere» (Rogers, 2003). Den store majoriteten befinner seg ifølge Rogers et sted på midten, og er kanskje mest interessert i å ta i bruk ny teknologi når noen andre har funnet en løsning som fungerer i praksis. Når digitalisering skal føre til endring i en gruppe må man nødvendigvis ta hensyn til både personlige og kollektive preferanser og evner, og til fellesskapets samlede behov.

Verktøy som skal bidra til bedre samhandling og felles arbeidsprosesser bør ha en nytteverdi som er tilgjengelig for flest mulig.

Utvalget beskriver hvordan relativt mange medarbeidere fortsatt mangler nødvendig kompetanse for å kunne delta eller bidra til å utvikle et digitalt arbeidsfellesskap. Andre har manglet nødvendig utstyr eller infrastruktur hjemme, eller vet ikke hvordan de kan gjøre seg nytte av den. Det å ikke være i stand til å delta i det digitale fellesskapet kan føre til at enkelte blir stående utenfor, noe som kan oppleves som en ekstra belastning. Den største hemmeren de peker på er likevel knyttet til holdninger som motstand mot endring generelt, eller mot digitalisering spesielt. Det kan være vanskelig å se behovet, og finne motivasjon for å endre seg, dersom eksisterende praksis oppfattes som velfungerende. En samskapingsprosess kan bidra til å løse noe av dette gjennom felles kompetansebygging, ved å senke terskelen for å si fra dersom det er noe man ikke får til, og gjøre veien kort for å få hjelp hos en kollega eller to som kjenner både utfordringen og konteksten for problemet. Dette bidrar sterkt til at det er mulig å innføre løsninger som krever både kompetanseutvikling og endring for kolleger som ikke synes teknologien i seg selv er spesielt interessant.

Det er jo stort sett at noen oppdager det her, og så tar det i bruk, og viser. Vi har jo prøvd å ha en kultur der det er lov å dele og vise nye ting. Janteloven skal ikke eksistere hos oss, det er fint å være her, liksom nyskapende sånn sett da. Sånn som jeg, da jeg så den instruksjonsvideoen så jeg at «Å, man kan lage sånn Mac-form, kjempeenkelt å legge ut i Teams, i chatten der». Så da la jeg ut den, bare testa hvordan den fungerte, så bare skrev jeg i overskrifta: «Bare jeg som tester, kan dere prøve å tikke av og bare se hvordan det fungerer», sånn gjør vi det. (Fra gruppeintervju)

Ikke bare utfallet, men selve måten utvalget har tatt i bruk digitale samhandlingsverktøy er verdt å merke seg. Selv om selve programvaren, her Microsoft Teams, er levert som et ferdig rammeverk, har utvalget selv tilpasset verktøyene til å møte sine konkrete behov. Parallelt med dette har utvalget utviklet ny praksis. Gjennom å ta et aktivt eierskap til problemstillingene de har møtt underveis gjennom «nåtid» har de hatt et konkret behov og et formål med å samhandle digitalt. Teknologien er på denne måten «temmet» gjennom en praktisk læringsprosess og bygging av nye erfaringer individuelt og i fellesskap (Sørensen, 2004, 2006). Det daglige møtepunktet har vært viktig i denne prosessen, både konkret for opplæring og utprøving av nye verktøy, men ikke minst gjennom å bygge tillit i fellesskapet,

og til teknologien de har vært avhengige av. Samtidig har vi vist hvordan digitale samhandlingsarenaer både har vært en løsning for å ivareta samhandling gjennom perioder med nedstengning av fysiske arbeidslokaler, og har fungert som et virkemiddel for å bygge digital kompetanse.

Domestisering fremstår i dette perspektivet som en sosial prosess der ny mening skapes i møtet mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører (Hernes, 2016). I dette møtet påvirkes både aktørenes praksis, deres forståelse av teknologi på bakgrunn av nye erfaringer, og refleksjon rundt hva denne endringen innebærer for fellesskapet (Sørensen, 2006). Vi ser hvordan praktiske forhold har endret seg gjennom etablering av nye rutiner og samhandlingsmønstre. I dette møtet har aktørene utviklet ny symbolsk forståelse av teknologien (Sørensen, 2006). Blant annet beskriver informantene hvordan egne holdninger og motivasjon for å bruke samhandlingsteknologi har endret seg sammenlignet med «før», og hvordan de ser nye potensielle bruksområder basert på nye erfaringer «nå». Dette påvirker hvordan de oppfatter sin egen rolle i samspill med teknologien, både individuelt og kollektivt. Samtidig utfordrer denne nye forståelsen rammene for hvordan samhandling kan og bør foregå, og skaper ny mening gjennom praksis. I kapittel 7 vil vi komme nærmere inn på den kognitive dimensjonen av domestisering (Sørensen, 2006), og se nærmere på hvordan endringer i kunnskapingsprosesser foregår i arbeidsfellesskapet.

5.5 Samhandling og fellesskap

I dette kapitlet har vi beskrevet hvordan samhandling og kommunikasjon er en viktig forutsetning for at et arbeidsfellesskap skal fungere, både i et fysisk og et digitalt fellesskap. Ved hjelp av perspektiver fra intervju materialet har vi pekt på ulike aspekter som samlet understøtter Hernes beskrivelser av samhandling som en forutsetning for at meningsskapning skal finne sted (Hernes, 2016). Teori om multimodalitet peker i retning av at en god digital samhandlingsarena som er designet med brukernes kollektive behov i fokus, og samtidig forutsetter at brukerne involverer seg aktivt i å utvikle sitt digitale arbeidsmiljø (Kress, 2010). Dette handler om å ta eierskap til problemstillingen, og samtidig om å «temme» teknologi som kan bidra til å løse utfordringene etter hvert som de oppstår (Sørensen, 2004, 2006). På denne måten kan samhandlingen bidra til å skape mening i arbeidsfellesskapet. Utvalgets digitale møtearena ble et sentralt tiltak både for å opprettholde det faglig-sosiale fellesskapet, og som arena for utvikling av ny kunnskap gjennom «nåtid». Aktivitet i denne arenaen har bidratt til en omforent bruk og forståelse av samhandlingsteknologi, og samtidig til en bedre forståelse av aktørenes roller som deltakere i et felles handlingsnettverk (Czarniawska, 2010).

6.0 NYE RAMMER FOR ARBEIDSFELLESSKAPET

Overgangen til digital samhandling har ført til endringer i hvordan utvalget jobber sammen, noe som både krever og fører til endring i samhandlingsmønstre (Hernes, 2016). De digitale flatene har svart ut et akutt behov gjennom perioder med fullstendig eller delvis nedstenging av gruppens fysiske arbeidssted. Vi har sett hvordan utvalget har etablert digitale arenaer for faglig-sosial samhandling, som i stor grad har erstattet fysiske arenaer for arbeidsprosesser og omgang av mer sosial art. På noen områder er disse endringene mulige å observere ved at omfang i bruk av ulike digitale verktøy kan kvantifiseres og illustreres (se figur 12).

Tallmaterialet gjenspeiler samhandlingsmønstre i form av antall interaksjoner og deltakere, og sier noe om bruk av ulike funksjoner og verktøy. Det er tydelig at organisasjonen gjennom nedstengningen tok i bruk samhandlingsfunksjonalitet i Teams i mye større omfang enn tidligere. Dette materialet sier imidlertid ikke noe om kvaliteten i samhandling, og måten nye bruksmønstre bidrar til å bygge og støtte opplevelsen av å være en del av et fellesskap (Hernes, 2016). Disse mønstrene skaper forutsigbarhet i felles møteplasser, og påvirker motivasjon for fellesskapet, og for medlemmene hver for seg. Mønstre som gjentas over tid bidrar dermed til å holde fokus og kan gjøre at tilslutningen blant medarbeiderne blir styrket (Hernes, 2016). Som vi skal se i situasjon 3 blir disse mønstrene særlig viktig i en situasjon der det er en fare for at fellesskapet utfordres, her gjennom at medlemmene i arbeidsgruppen blir tvunget til å arbeide hver for seg, og det fysiske arbeidsmiljøet brått forsvinner. Digitale flater knytter sammen individene på hjemmekontor i et fellesskap. Det daglige møtet fungerer som en nøkkelarena for å samhandle – et «faglig-sosialt» rom for å utvikle seg sammen, som individer og gruppe. Den kollektive beslutningen om å forplikte seg fra situasjon 1 utløste en motivasjon og villighet til å lære og endre praksis, til å dele og bidra til å hjelpe hverandre. Utvalget beskriver videre en kollektiv forpliktelse til å delta i det daglige møtet. Det digitale fellesskapet bidrar på denne måten med støtte og samhold, og kan bidra til å redusere negative opplevelser av ensomhet og utenforskap i en krevende situasjon. Det daglige møtet gir også rom for sosial prat uten agenda, og gir et nødvendig «fristed» hvor det er mulig å bli kjent og legge til rette for et godt samarbeid.

Situasjon 3 illustrerer hvordan utvalget har opplevd overgangen til hjemmekontor, og hvordan arbeidshverdagen har fått en ny form. Utvalget peker på en tosidighet når det gjelder tilgjengelighet og fleksibilitet på hjemmekontor og på hvordan det blir viktig å sette grenser slik at man ikke jobber og er tilgjengelig døgnet rundt.

Situasjon 3: Nye samhandlingsmønstre på hjemmekontor

Gjennom nedstengningen har arbeidshverdagen fått ny form, både for den enkelte, og for fellesskapet. Informantene har i lange perioder hatt sin hovedarbeidsplass hjemme, mens felles aktivitet koordineres og foregår digitalt. Utvalget beskriver perioden gjennom nedstengning i «nåtid» som en gradvis modningsprosess gjennom erfaring med nye arbeids- og kommunikasjonsformer. Spesielt i starten ble det å samhandle digitalt opplevd som en litt unaturlig situasjon, for eksempel ved at det var rart og uvant å se seg selv på skjermen i videosamtaler og -møter.

Før så har det vært en sånn terskel «Å gud jeg ser meg selv på skjermen, og hva skal jeg ... «åååååå, håret mitt», og «Gud, hva har jeg på meg, hvordan er bakgrunnen min» og sånn. Før så ringte jo folk på Skype, og da snakket vi bare sammen. Nå ringer vi på Teams, vi ringer på Skype – MED kamera – og folk bryr seg ikke. Så det har på en måte brutt den barrieren på at det er helt ok. Om du har rot i bakgrunnen, eller om håret ikke er stylet ordentlig, eller om du sitter i morgenkåpa (latter), det har ikke noe å si. (...) Og jeg synes det er positivt, fordi at det gir samtalen en ny dimensjon å se noen, i den grad du kunne se dem i øynene, men du ser dem iværtfall da. (Fra gruppeintervju)

Slik er det ikke lenger, og praksis er stadig oftere å ha kamera på, både for korte samtaler, spørsmål og avklaringer, og i møter med både kjente og ukjente deltakere. Videosamtaler har i mange tilfeller erstattet samtaler de tidligere tok på telefon og flere fremhever hvordan det gir en ny dimensjon når du kan se den du snakker med. Terskelen for at privatlivet kan ta plass og bli synlig på profesjonelle arenaer er blitt lavere gjennom perioden. Dette bidrar til å redusere stressnivået når denne typen overlapp ikke er mulig å unngå. Flere i utvalget beskriver hvordan de måtte dele hjemmet som arbeidsplass med både partner på hjemmekontor og barn som hadde hjemmeskole og barnehage.

Jeg hadde tre barnehagebarn hjemme rundt meg her, så det var artige møter! Hadde jo en Spider-Man bak skuldra, og det var ... (latter)

(Fra gruppeintervju)

Utvalget trekker frem en tosidighet særlig knyttet til effektivitet og fleksibilitet på hjemmekontor. Potensialet for bedre effektivitet beskrives som positivt der det bidrar til bedre kvalitet i møter, eller at man kan bruke mindre tid på å forflytte seg mellom ulike lokasjoner. Muligheten for å jobbe hvor som helst gir økt fleksibilitet, gjennom at det er

mulig å gjennomføre møter på tross av fysiske hindringer. Man får mulighet til å utnytte noen grad av arbeidsevne hvis man for eksempel er for syk til å være på kontoret, men frisk nok til å jobbe litt hjemmefra. Muligheten til å sette grenser selv for både arbeidssted, -tid og mengde trekkes frem som et gode som bidrar til fleksibilitet i både privatliv og håndtering av arbeidsoppgaver.

Samtidig er det en klar utfordring nettopp at den enkelte må sette egne grenser hele tiden. Å ha arbeidssted hjemme gjør det vanskeligere å sette tydelig skille mellom jobb og privatliv. Terskelen for å jobbe utenfor arbeidstid beskrives som lavere når man slipper å reise til arbeidsplassen for å jobbe, og det kan være vanskeligere å koble helt av når man har fri. Flere beskriver at de er mindre flinke til å ta pauser, og at arbeidsdagen er mer intens. Møter tar opp mye tid gjennom dagen, og legges ofte kant i kant, uten pauser imellom. Flere savner de små pausene på vei mellom møterommene, og tilfeldige, uformelle samtaler på vei inn og ut av møtene. Det er «vanskeligere, nesten, å ta, å få tida til lunsj» (fra gruppeintervju). På sikt kan dette bli en negativ utvikling, både gjennom økt stressnivå og generell mangel på avbrekk for medarbeidere som har mye møter. Som en av informantene kommenterte, med et nikk til lange digitale møter og bruk av headset: «Det har jo vært noen dager hvor du har sagt at "nå er ørene mine så varme at nå klarer jeg ikke mer!"» (fra gruppeintervju).

Situasjon 3: Nye samhandlingsmønstre på hjemmekontor

I dette kapittelet skal vi se nærmere på hvordan utvalget beskriver en vesentlig endring av arbeidsformer gjennom «nåtid», og hvordan dette kan illustrere Hernes' samhandlingsmønstre. Vi tar utgangspunkt i utvalgets fortellinger om hvordan nye arenaer for samhandling, fører til endring i interne arbeidsmønstre og dynamikk, og påvirker rammen for hvordan de jobber som et fellesskap. Kapittel 6.1 beskriver hvordan utvalget etablerer nye arenaer og mønstre for samhandling. I kapittel 6.2 ser vi nærmere på hvordan endret praksis kan sette press på både formelle og uformelle etablerte rammer. I 6.3 skisserer vi hvordan digitale arbeidsprosesser åpner for større deltagelse, men vi stiller også spørsmål ved om prosessene kan bli for demokratiske. Avslutningsvis peker vi i kapittel 6.4 på hvordan legitimitet er nødvendig for å skape et handlingsrom i overgangen til digital samhandling, og avrunder med en oppsummering i 6.5.

6.1 Arenaer for samhandling

For å opprettholde samhandling mellom aktørene på hjemmekontor er det avgjørende at fellesskapet etablerer nye arenaer og mønstre for samhandling. Når mønstre av samhandling blir gjentatt oppstår det forventninger til hvordan samhandlingen skal foregå videre (Hernes, 2016). Dette bidrar til fremdrift av meningsskapingsprosessen, og danner en forutsetning for fremtidig handling (Hernes, 2016). Som vi så i situasjon 2 ble det umiddelbart etter nedstengningen etablert et digitalt daglig møtepunkt, som et supplement til ukentlige seksjonsmøter og arbeid hjemmefra. Arbeidsfellesskapet beskriver dette som et tredelt behov, i form av en arena der seksjonen kunne:

1. lære seg hvordan man bruker digitale verktøy til å løse arbeidsoppgaver
2. diskutere praktiske problemstillinger og løse oppgaver
3. opprettholde og styrke det sosiale fellesskapet, og skape trygghet i en krevende situasjon

Overgangen til digitale flater dekker altså ikke et rent teknisk eller praktisk behov, men handler like mye om hvordan digitale verktøy kan brukes i fellesskap, og om å støtte opp under selve fellesskapet. Den digitale møtearenaen dekker funksjonen i flere av von Krogh et al. (2018s) kunnskapshjelpere, gjennom å gjøre det mulig for arbeidsfellesskapet å få i gang samtaler, mobilisere aktivister og å utvikle den riktige konteksten for kunnskapsutvikling. Gjennom nedstengning har digitale arenaer i Teams erstattet fysiske arbeidsarealer og fungert som en praktisk ramme for aktivitet. Utvalget beskriver det som en kollektiv seier å kunne levere på ordinære arbeidsoppgaver innenfor nye rammer, og gjennom en krevende periode.

Digitale arbeidsprosesser er ikke noe radikalt nytt for utvalget, men var før nedstengningen hovedsakelig knyttet til formell samhandling og saksbehandling i etablerte digitale fagsystem. Gjentakende arbeidsprosesser var også «før» formalisert i forhåndsdefinerte rutiner og malverk, eller gjennom digital arbeidsflyt i fagsystemene. Hernes (2016) beskriver hvordan denne typen formaliserte mønstre utgjør en form for materialitet som bidrar til å stabilisere organisasjonen. Utfordringen er at mange av sakene som behandles i utvalget ikke umiddelbart passer inn i standardiserte rammer, og fellesskapet har stort behov for å spille på hverandre.

Vi har jo en god del saker som er litt sånn ... altså malen er jo «sånn», og vi har nesten ikke saker som er innafor det spennet. Alle sakene ligger på en måte litt på utsida. (...) Da blir det litt sånn skjønn eller, «hva tenker vi her», eller

«hvilke konsekvenser får dette», og det er så greit å ha hele gruppen samla for å ta de diskusjonene. Og så har vi ulik bakgrunn, ulik erfaring, sånn at vi får på en måte spilt på hverandre, så det synes jeg har vært kjempepositivt altså.

(Fra gruppeintervju)

Strukturerte arbeidsprosesser må altså suppleres med åpen og kollektiv samhandling for å fungere. Denne typen samhandling var litt vanskelig å få øye på når den kunne skjue ubemerket i et fysisk kontorfellesskap. Denne måten å jobbe på illustrerer generelt hvordan etablering og tilslutning til samhandlingsmønstre er en pågående prosess (Hernes, 2016). Utvalget beskriver hvordan det daglige møtet setter gruppen i stand til å gjøre raske avklaringer, eller bidra til å fortolke og skape mening i saker som ikke passer inn i maler og rutiner. De opplever samtidig at disse prosessene går raskere digitalt enn i et fysisk arbeidsmiljø. Kombinasjonen mellom det daglige møtet og det ukentlige seksjonsmøtet utgjør et nytt mønster for samhandling i seksjonen, som skaper en ny temporal dynamikk i hvordan de jobber med saker. Raske avklaringer blir tatt unna på daglig basis, men i et spesifikt tidsrom og ikke løpende gjennom arbeidsdagen. Det ukentlige møtet brukes til saker som for eksempel krever mer forberedelse, bredere formell involvering i seksjonen og eventuelt påkobling fra leder. Dette innebærer at avklaringer internt i arbeidsfellesskapet i større grad samles i felles tidsavgrensede fora heller enn å diskuteres løpende mellom enkeltpersoner. Digitale møteplasser gir dermed åpen tilgang til felles diskusjoner og viktig informasjon, og gjør det praktisk mulig for seksjonen å fungere som et kompetansefellesskap selv om de ikke befinner seg fysisk på samme sted.

Som vi var inne på for samhandling er det også noen samhandlingsmønstre som ikke ser ut til å fungere optimalt i digitale flater. For enkelte aktiviteter er selve poenget å møtes fysisk, for eksempel å vise nyansatte rundt i fysiske lokaler. Her er det ikke noe alternativ å gjøre aktiviteten digitalt selv om det i prinsippet er teknisk mulig – det gir ikke mening for aktørene i kontekst av formålet med aktiviteten.

Jeg har hørt noen (...) som har testet ut sånn at de har satt opp et kamera i lunsjrommet eller noe sånt? For at de [nyansatte] skal få sitte og observere, men det blir veldig kunstig ja, tror jeg, for alle. (fra individuelt intervju)

Dette illustrerer hvordan ikke-bruk og kritisk holdning til teknologi kan være en klok tilnærming (Hernes & Irgens, 2013; Sørensen, 2006; Weick, 1993). Preferanser, og hvorvidt noe føles naturlig eller ikke, kan ha stor betydning for om nye samhandlingsmønstre fører til

endring og transformasjon over tid. Samtidig vil opplevelsen av hva som er naturlig også endre seg etter som man får erfaring med ny praksis, som vi så knyttet til bruk av video som erstatning for telefonsamtaler i situasjon 3. Det blir synlig hvordan aktørene skaper mening gjennom en kunnskapings-prosess, kombinert i en forståelse for hvordan teknologien skal brukes, og samtidig hvorfor dette er nyttig i en spesifikk kontekst (Letnes, 2021). Dette kommer vi tilbake til i kapittel 7.

Hvordan man opplever å jobbe digitalt henger gjennom «nåtid» tett sammen med det å jobbe hjemmefra. Negative konsekvenser av begrenset sosial omgang på jobb kan forsterkes dersom man også mangler sosialt nettverk privat. Hjemmekontoret er ikke alltid en optimal arbeidsplass, og flere trekker for eksempel frem hvordan det har vært utfordrende å gjøre en god jobb og samtidig håndtere barn på hjemmeskole.

Åkei, greit, jeg sitter på kjøkkenet. (...) Og jeg satt jo også opp sånne skilt når jeg hadde [digitale møter]. (latter) Som jeg hang opp, og satte opp, oppå brødfjøla faktisk. Så bare: «Intervju pågår - vær stille!» Det var sånn stress for hele familien, ikke sant, at jeg skulle sitte der. (Fra individuelt intervju)

Utvalget peker på viktigheten av å finne en balanse mellom jobb og privatliv når man jobber hjemmefra, og på hvordan det er viktig at den enkelte setter grenser og rammer for hvordan arbeidet skal foregå. Vi skal se litt nærmere på hvordan disse grensene har flyttet på seg gjennom «nåtid», og hva dette innebærer.

6.2 Endring i rammene

Nedstenging av fysiske areal har konkret ført til endring i de materielle rammene for både hvor og hvordan vi jobber. Samtidig kan det se ut som også rammer for aktivitet må trekkes opp på nytt. Kombinasjonen mellom arbeid fra hjemmekontor og samhandling i digitale arbeidsflater krever aktiv grensesetting mellom arbeidstid og fritid. Noen av rammene er formelle, men det er stort rom for fortolkning og utvikling av lokal praksis. Organisasjonen som helhet fikk i april 2021 på plass oppdaterte retningslinjer for hjemmekontor (NTNU, 2021), og på nasjonalt nivå pågår en høring for oppdatering av forskrift om hjemmearbeid (ASD, 2021). Andre forhold utvikler seg som ny praksis innenfor dette handlingsrommet. Informantene beskriver overordnet at det har fungert godt å jobbe fra hjemmekontoret og at de opplever at de også jobber effektivt hjemmefra. Muligheten til å sette grenser selv oppleves som et gode, som kan bidra til å skape fleksibilitet i arbeidsoppgavene, og i balansen mellom jobb og privatliv. Arbeidsmoralen i fellesskapet beskrives som høy, og informantene

beskriver både engasjement og dedikasjon til arbeidet. Som gruppe er de opptatt av å levere tjenester på en effektiv måte, og gir uttrykk for å være fornøyde med at seksjonen skårer høyt på resultatmålinger i sammenligning med tilsvarende enheter.

6.2.1 Effektivitet og tilgjengelighet

Digitale muligheter til å jobbe annerledes skaper imidlertid noen konkrete utfordringer knyttet til effektivitet og tilgjengelighet, som kan slå ut både positivt og negativt. Både leder og medarbeidere legger ansvaret for å disponere tida til den enkelte, og gir uttrykk for at de har snakket om at «man må styre kalenderen sin sjøl, legge inn tid til saksbehandling» (fra gruppeintervju). Effektivitet og fleksibilitet på hjemmekontor forutsetter altså at aktørene setter grenser selv. Motsatsen er at det er krevende å hele tiden ta stilling til om du er tilgjengelig eller ikke, og om det du holder på med er viktig nok til å gjøre deg utilgjengelig for andre. For eksempel beskriver flere av informantene at det være praktisk å skjerme seg hjemme for å jobbe helt uforstyrret. Enkelte forteller imidlertid om en viss uro for at andre skal tro at de ikke jobber dersom de ikke til enhver tid er pålogget og svarer på henvendelser. De ansatte befinner seg på denne måten i et krysspress mellom de forventningene de tror andre stiller til dem og sin egen arbeidsmoral eller uro for å bli oppfattet som utilgjengelig. Dette kan også påvirke balansen mellom jobb og privatliv. Informantene forteller for eksempel at det kan være vanskelig å avslutte arbeidsdagen, og at arbeidsoppgavene man ikke har rom for i løpet av dagen først får plass etter ordinær arbeidstid.

I et fysisk arbeidsmiljø er det nødvendig å legge inn tid til forflytning mellom bygninger og møterom, noe som begrenser hvor mange møter det er mulig å gjennomføre i løpet av en dag. Digitale møter kan derimot legges helt inntil hverandre, og det blir teknisk og praktisk mulig å gjennomføre flere møter. Et «hull» i kalenderen blir fort oppfattet som akkurat nok ledig tid til et lite innsmett, men skulle kanskje helst vært brukt til å spise, lufte hodet, eller forberede neste møte.

Men jeg og opplever jo at det er vanskeligere, nesten, å ta, å få tida til lunsj. Når en sitter hjemme [så] sitter [man] konstant altså, med det headsettet, og det går i ett. Man kalles inn og kalles inn: «Du kan jo ta et møte der, jeg ser du står som opptatt [, men] ...» Kalenderen har ikke nok timer.

(Fra gruppeintervju)

Spørsmålet er om dette fører til bedre eller dårligere effektivitet. Når all tiden er belagt med møter blir det også vanlig praksis å multitaske, og for eksempel ta unna epost eller spise mens man sitter i et møte som ikke krever aktiv deltakelse eller oppmerksomhet.

Jeg har levd på yoghurt og havregryn jeg, det året her. Det er det raskeste jeg klarer å ordne, og det kan jeg spise i møter for det bråker ikke. Det er stille mat som jeg klarer å svelge rett ned. (Fra gruppeintervju)

Det kan være et gode å ha praktisk mulighet til å være til stede på to steder samtidig. Det kan like fullt være krevende og stressende å måtte være til stede to steder samtidig. Det er svært vanskelig å regulere grenser selv dersom møtevirksomhet i stor grad organiseres av andre. Utvalget bruker mye humor når de beskriver høyt arbeidspress gjennom nedstengningen, litt på samme måte som de beskriver utdatert praksis i «fortid». Vi tolker dette som et uttrykk for at praksis som har vært akseptabelt for å komme gjennom en kriseperiode er ikke akseptabelt inn i «fremtiden». Dersom aktørene ikke utvikler nye rammer kan det digitale arbeidsmiljøet rett og slett gjøre oss for effektive og tilgjengelige, slik at arbeidsbelastningen totalt sett øker og blir for stor (AFI, 2021). Flere av informantene gir uttrykk for av at de i sum har jobbet mer enn normalt gjennom perioden på hjemmekontor, og at det kan være lavere terskel for å jobbe utenom arbeidstid. De forteller om høyt arbeidspress, både i seksjonen generelt, og spesifikt for ledelsen. Opplevelsen av at arbeidspresset og møtetettheten for ledelsen har vært svært høy kan gjøre det vanskelig for den enkelte å forsvare at man selv ikke skal jobbe like hardt. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 6.4.

Når du i prinsippet kan være tilgjengelig når som helst, hvor som helst, kan det være vanskelig å vurdere når du har lov til å la det være. Et helt konkret dilemma er avveiningen mellom å være frisk og syk, knyttet til en diskusjon om arbeidsevne. Hvis man for eksempel er hjemme med sykt barn kan man i prinsippet selv ha full arbeidsevne selv om barnet trenger både pleie og oppmerksomhet. Her er det vanskelig å se for seg et absolutt regelverk, og det er behov for å utvikle ny fortolkning for hva som er akseptert og forventet praksis. Manglende felles meningskaping på dette området åpner for ulike og potensielt sprikende fortolkninger av hvilke rammer som gjelder, og videre ulike forståelser av hva et digitalt arbeidsmiljø betyr for den enkelte og for fellesskapet (Maitlis, 2005). Gotvassli (2015) peker på at felles normer og målsettinger bør være tydelig definert, samtidig som individene definerer seg selv ut fra sine behov, motiv og oppgaver. Teknologibruk uten felles rammer for adferd kan føre til utvikling av uønskede atferdsmønster, og bidra til at grensen mellom arbeidstid og privatliv

blir utydelig (Orlikowski, 2007). Det kan være krevende å adressere et tema når «alle» er enige om at gjeldende ordning fungerer, og kanskje er redde for å miste både frihet og tillit fra arbeidsgiver ved å ta dette opp som problematisk.

Disse fortellingene fremstiller potensialet for bedre fleksibilitet og effektivitet i digital samhandling som et tveegget sverd. Digital fasilitering for effektivitet, i form av økt utbytte eller bedre kvalitet, kan føre til økt total arbeidsbelastning. På dette området stemmer utvalgets beskrivelser godt overens med det som har kommet frem i Arbeidsforskningsinstituttets nasjonale undersøkelse av utbredelse og sentrale kjennetegn ved hjemmekontor våren 2021 (AFI, 2021). Forventninger om tilgjengelighet har endret seg, og grensene for akseptabel og forventet adferd blir omdefinert gjennom en gradvis endring av praksis (Orlikowski, 2007). «Før» var tilgjengelighet knyttet til fysisk tilstedeværelse, og tilgjengelighet ble begrenset av hvor man befant seg. I en digital kontekst er man tilgjengelig så lenge man ikke aktivt har signalisert noe annet. Tid og sted, place og space, har på denne måten skilt lag (Giddens, 1990; Pettersen, 2018). Dette er aspekter ved den digitale transformasjonen der man enda ikke har funnet gode omforente løsninger for hva som er akseptert ny, felles praksis.

6.2.2 Balanse mellom aktørene

Spørsmålet videre er om disse nye mønstrene i samhandling også har ført til en ny balanse i tillitsforholdet mellom aktørene i arbeidslivet, gjennom å utfordre hva som er gyldig argumentasjon for å begrense eller regulere adferd for ansatte. Vi ser konturene av at endret praksis utfordrer etablerte rammer og verdier i arbeidslivet. Spesielt blir dette utfordrende for ledelsen, som får oppgaven med å veie organisasjonens behov opp mot individuelle ønsker og preferanser hos medarbeiderne. Det blir vanskelig å akseptere regulering av hjemmekontor basert på antakelser om at effektiviteten går ned når erfaringer gjennom det siste året tilsier det motsatte (AFI, 2021). Dette spiller opp til en diskusjon om hva en fysisk arbeidsplass skal være, og hvilke verdier og gevinster det tilfører fellesskapet å møtes fysisk. Informantene opplever at de har vist seg verdige den tilliten de har fått fra ledelsen gjennom nedstengningen, og forventer at dette forholdet blir med i videre prosess.

Det er et åpent spørsmål om enkelte prosesser kan bli for demokratiske i digitalt format, både for ansatte og i et ledelsesperspektiv. Fra et praktisk ståsted åpner digitale arrangement, møter og kurs muligheter for at flere fra samme arbeidsplass kan delta. Argumentasjon som tidligere var gyldige for å regulere hvem og hvor mange som kunne delta, som kostnader og tidsbruk,

gjelder ikke lengre på samme måte når alle kan delta fra sin egen PC. Dersom vi alltid har mulighet til å delta uten fysiske begrensninger og alle i prinsippet kan delta, hvordan skal vi da prioritere og vurdere hva som gir størst nytteverdi? Selv om det nå er mulig å være flere steder på en gang digitalt er det ikke nødvendigvis mer effektivt. At flere fra samme organisasjon kan delta i arrangement eller kurs, og utvikle kompetanse på samme område kan bidra til å redusere sårbarheten i organisasjonen. Bredder deltakelse kan bidra til å skape endring i arbeidsmetoder, og bedre informasjonsflyt og meningsskaping når flere har tilgang på primærkilden. På den andre siden kan ikke alle delta på alt. Deltakelse krever ressurser i form av tidsbruk, og kan føre til at organisasjonens samlede kompetanse blir begrenset og lite differensiert. Informasjonsmengden kan fort bli for stor i digital kontekst, og det blir nødvendig å velge hva som er nyttig og relevant, og hva man vil bruke tiden på. Hvorvidt disse mulighetene fører til en kvalitetsforbedring er altså avhengig av at vi har kompetanse til å bruke dem på en god måte, og evner å hente ut potensialet som ligger her (Meld. St. 30 (2019–2020)). Inn i «fremtiden» blir det sentralt å finne en ny balanse mellom behov og preferanser hos enkeltpersoner, leder, organisasjonen, og ikke minst arbeidsfellesskapet. Tillit mellom aktørene står sentralt i disse relasjonene. Utfordringen videre blir å ta stilling til hvilke praksiser man ønsker å beholde når arbeidsfellesskapet skal utforme en ny hverdag i «fremtiden».

6.3 Digitale arbeidsprosesser

En arbeidsprosess utgjør et samhandlingsmønster gjennom at flere handlinger koordineres som en sekvens eller i parallell for å oppnå et mål (Hernes, 2016). Utvalget er opptatt av nye muligheter og potensialet av å jobbe digitalt, og knytter dette til et konkret behov for å bidra til forbedring av både kvalitet og effektivitet i arbeidsprosessene de allerede koordinerer eller deltar i. Digitale arbeidsprosesser åpner i tillegg for å kunne jobbe på måter som vanskelig lar seg gjennomføre fysisk. Digitale arenaer er ikke styrt av fysiske begrensninger, og utvalget forteller blant annet hvordan de har deltatt i nasjonale høringsmøter med flere hundre deltakere. På et praktisk plan vil ikke økonomiske begrensninger knyttet til reisekostnader være en begrensning for deltakelse. Et fysisk høringsmøte vil for eksempel være begrenset av hvor mange deltakere som får plass i et lokale. Digitale flater gjør det mulig å fasilitere aktiv deltakelse i større grupper, og det kan gå raskere og enklere å få innspill fra flere deltakere ved hjelp av ulike digitale verktøy. Flere av informantene trekker frem digitale workshops i ulike format, der både muligheten til å delta, og selve formen på workshopen bidrar til en god og konstruktiv prosess. Multimodalitet trekkes frem som viktig for at arbeidsprosesser skal

fungere godt, gjennom at mulighet til variasjon i bruk av verktøy bidrar til god kommunikasjon og en konstruktiv arbeidsprosess, og kan bidra til å styrke motivasjon og engasjement blant deltakerne.

Digitale samhandlingsverktøy har på denne måten også et betydelig demokratisk potensial, gjennom å gjøre det praktisk mulig for flere å delta i en åpen prosess. Personer som ellers vegrer seg for å ta ordet, kan oppleve det som enklere å delta i digitale møter, ved at man for eksempel kan stille spørsmål skriftlig via chat i stedet for å snakke. Multimodalitet bidrar på denne måten til bredere deltagelse i dialogen gjennom å åpne for rikere kommunikasjonsmuligheter (Kress, 2010). Utvalget beskriver også hvordan kvaliteten på informasjon blir bedre når flere kan få den rett fra kilden enn om en enkelt deltaker må videreformidle et budskap. At flere deltar kan bidra til et felles eierskap til selve prosessen gjennom kollektiv meningsskaping, ved at aktørene i fellesskap utvikler erkjennelse og forståelse av samme prosess (Hernes, 2016). Samhandling er en forutsetning for ethvert sosialt system, og for at aktører skal kunne bidra til å løse utfordringer i fellesskap (Hernes, 2016). For utvalget fungerer altså digitale workshops, konferanser og møter godt i strukturert arbeidsprosess, i situasjoner som krever regi for å få til en god dialog, og i situasjoner der omfang eller praktisk organisering blir vanskelig å få til i et fysisk rom. Begrensninger i digitale workshops og konferanser sammenlignet med fysiske, gjelder nettopp de uplanlagte, uformelle, ustrukturerte og dynamiske møtene vi har beskrevet tidligere (Giddens, 1990; Pettersen, 2018). Muligheter for å knytte nye kontakter, og delta i uformelle samtalene utenom det formelle programmet, er svært begrenset i en digital møteplass. Også denne formen for samhandling, å møte ukjente mennesker, knytte kontakter ved andre virksomheter, og utveksle erfaringer, er kanskje en av de aller viktigste årsakene til å treffes fysisk. Det er et åpent spørsmål om vi blir flinkere til å bruke mulighetene som ligger i å møtes fysisk når vi igjen får sjansen.

Informantene beskriver arbeidsmåter som ble etablert i forbindelse med nedstengningen som mer effektive, eksemplifisert i prosessen rundt rekruttering av nye medarbeidere. En rekrutteringsprosess innebærer flere intervju og en omfattende dialog med potensielle kandidater, i møter mellom interne og eksterne samarbeidsparter. Disse møtene har tidligere foregått fysisk, men er gjennom nedstengningen gjennomført digitalt.

Når vi gjennomfører intervjuer som fysiske møter, liker jeg ikke å sitte med skjermen, da noterer jeg for hånd. Men nå når intervjuene foregår digitalt, kan

jeg notere direkte på pc'en samtidig som jeg ser kandidaten. Jeg slipper å gjøre tingene to ganger, så det har blitt mer effektivt å gjennomføre intervjuene digitalt. (Fra individuelt intervju)

Selv om utvalget trekker frem det å bli kjent med fremmede som en potensiell utfordring mener de kvaliteten, og rikheten på kommunikasjonen, i digitale intervju er god nok.

Det var vi usikre på i begynnelsen: Mister vi inntrykkene av å møte noen personlig? Det er kanskje vanskelig å sette fingeren på akkurat hva det er, men det er noe med en liten sånn smalltalk innimellom, det er kroppsspråk og helt andre ting som du også tar med i vurderingen. (...) Jeg tror det er (...) litt større risiko i de prosessene vi har vært inne i. Men jeg tenker at den risikoen er såpass liten at vi likevel har fått god kvalitet i prosessene som vi har gjennomført. (Fra gruppeintervju)

De forteller at en fordel med en heldigital prosess er at alle deltakerne har samme utgangspunkt og blir vurdert innenfor samme ramme. Etter som digitale verktøy i stadig større grad en integrert del av arbeidslivet oppleves ikke digitale intervju som en like kunstig situasjon som «før». Det kreves en viss modenhet for å kunne reflektere om hva som fungerer, og gjøre aktive valg på bakgrunn av denne kunnskapen. Seksjonen har gjort en vurdering av hva som fungerer best gjennom praksis (Sørensen, 2006), og drar nytte av at de sammen kan trekke på variert kompetanse og erfaring fra andre arbeidsprosesser (Lai, 2013). Oppsummert legger utvalget størst vekt på positive sider ved de digitale arbeidsprosessene de har tatt i bruk. De opplever generelt en likeverdighet mellom digital og fysisk gjennomføring, og kan ikke sette fingeren på noen oppgaver de ikke har greid å gjennomføre digitalt.

6.4 Legitimitet og handlingsrom

Arbeidsfellesskapets lokale digitaliseringsprosesser foregår ikke i et vakuum. Legitimitet i organisasjonen kan bidra til å skape et handlingsrom for å håndtere det uforutsette. Selv om overgangen til digitale arbeidsflater ikke kom som resultat av en styrt endringsprosess var det gjort mye grunnarbeid som bidro til å legge til rette, slik at overgangen til digitalt arbeid var mulig. I overgangen til digital samhandling ser vi hvordan legitimiteten allerede «før» nedstengningen var forankret på flere nivå. Utvalget tilhører en seksjon som jobber innenfor definerte rammer, i kontekst av både NTNU som organisasjon og offentlig sektor. På strateginivå ser vi en tydelig politisk satsning på digitalisering som har vart over lang tid, noe som for eksempel har legitimert innkjøp av programvare og datautstyr, og etablering av

infrastruktur (NIFU, 2021:9). På makronivå har vi sett hvordan offentlig sektor har hatt et tungt fokus på digitalisering over lang tid (Meld. St. 27 (2015-2016)). UH-sektoren har med denne politiske forankringen digitalisert en rekke overgripende prosesser, spesielt i kontaktflaten mellom «brukere» og statsforvaltning (Meld. St. 27 (2015-2016)). Digital transformasjon innebærer imidlertid at virksomheter må endre de grunnleggende måtene de løser oppgaver på ved hjelp av teknologi i handling og samhandling (UNIT, 2021). Som vi så i teorikapittelet skiller Weick mellom strategi som «decision making» på den ene siden og «sensmaking» på den andre (Weick, 1993). I dette bildet ser vi hvordan en langsiktig strategisk satsning har fungert som en solid ryggdekning til digitalt arbeid gjennom «decision making». Det kan imidlertid se ut som om meningsskapning i praksis ikke har skjedd på området samhandling før «nå».

Dette bakteppet bidro til å legitimere valget om å gå digitalt i mars 2020, selv om avgjørelsen oppleves som arbeidsfellesskapets egen. Utvalget kunne relativt enkelt ta i bruk tilgjengelige digitale verktøy for å videreføre nødvendige arbeidsprosesser da de etablerte seg på hjemmekontor. Weick beskriver hvordan visdom i vurderinger av god strategi i praksis bidrar til å gjøre organisasjoner og aktører mer tilpasningsdyktige i møte med krisesituasjoner:

In a fluid world, wise people know that they don't fully understand what is happening right now, because they have never seen precisely this event before. Extreme confidence and extreme caution both can destroy what organizations most need in changing times, namely, curiosity, openness, and complex sensing. The overconfident shun curiosity because they feel they know most of what there is to know. The overcautious shun curiosity for fear it will only deepen their uncertainties. Both the cautious and the confident are closed-minded, which means neither makes good judgments. It is this sense in which wisdom, which avoids extremes, improves adaptability (Weick, 1993, s. 641)

Utviklingen av nye former for samhandling foregikk som vi har sett som en dynamisk prosess, og for utvalgets del med sterk forankring i det lokale arbeidsfellesskapet. Digitaliseringen som har skjedd kan vi dermed både se som resultat av en kreativ og innovativ prosess nedenfra-og-opp, og som en styrt endring ovenfra-og-ned (Cummings & Worley, 2009). For fellesskapet har politisk strategi spilt en mer indirekte rolle.

Den form for legitimeringsprosess som foregår i seksjonen kan vi se i lys av Hernes (2016) definisjon av aktiv meningsledelse. Informantene beskriver en opplevelse av at ledelsen har

vært viktig gjennom å støtte og delta i utviklingen av nye arbeidsmetoder, og samtidig legitimert nødvendig tidsbruk for å få dette til. I sum signaliserer dette en aksept av en fundamentalt uoversiktlig og ukontrollerbar situasjon. I stedet for å forsøke å ta kontroll gjennom detaljstyring opplever utvalget en motsatt bevegelse mot økt tillit og større grad av selvledelse. Leder beskriver at dette også er et resultat av nødvendighet. I en presset og krevende situasjon er det ikke praktisk mulig å detaljstyre alt som foregår. Informantene beskriver hvordan det å ikke ha direkte og umiddelbar fysisk tilgang på leder og kolleger til enhver tid kan også føre til at man må stole mer på seg selv.

*Der óg så føler i hvert fall jeg at jeg har blitt litt tryggere på meg selv i å...
For, «nei, men vet du hva, det her har jeg egentlig gjort før. Og jeg vet jo egentlig svaret, og det er jo egentlig bare for å dobbeltsjekke». Og så er det jo ikke sånn at verden raser hvis man svarer feil én gang heller. Det går jo an å rette det opp. Jeg tør å stole litt mere på meg selv på visse prosesser. Og det har jeg jo hatt i dialog med [leder] at, «Jeg, jeg gjør det nå sånn som jeg gjør nå», og er det nå noen ting, så må nå [leder] si fra hvis jeg på en måte (...) går over streken da. (Fra individuelt intervju)*

Legitimitet og ryggdekning fra ledelse og strateginivå har på denne måten vært sentralt for at overgangen til digital samhandling kunne finne sted, og for at arbeidsfellesskapets meningsskaping prosess skulle være mulig. Informantene gir uttrykk for et ønske og håp om at ledelsen har tillit til at mer fleksibilitet i arbeidssted også kan fungere også i en fremtidig normalsituasjon. Underveis i «nåtid» har ikke organisasjonen hatt noe annet valg enn å stole på at de ansatte kunne styre sin egen hverdag på hjemmekontor. Medlemmene i utvalget mener de har vist seg tilliten verdig, og har forventninger om at digital samhandling gir muligheter for økt fleksibilitet i valg av arbeidssted i fremtiden. Vi ser konturene av at ulike behov må veies opp mot hverandre i lys av nye erfaringer. Behovet for fysiske møter må veies opp mot gevinstene av å jobbe hjemmefra. Ønsker om fysisk tilstedeværelse må forankres i reelle behov knyttet til gjennomføring og kvalitet i arbeidsprosesser. Når erfaringer gjennom nedstengningen viser at hjemmekontoret fungerer kan en overprøving oppleves som et ubegrunnet behov for kontroll og mistenkeliggjøring av de ansattes arbeidsmoral og evne til selvledelse. Dette peker på sentrale problemstillinger for både ledelse og selvledelse for arbeidsfellesskapet framover.

6.4.1 Normer og regler

Endringer i mønstre av handling og samhandling omfatter også forventninger, normer og uskrevne regler for akseptert praksis, og peker i retning av en psykologisk kontrakt mellom arbeidsgiver og medarbeidere (Weber & Glynn, 2006). Intervjumaterialet reflekterer endringer i forventninger informantene har til seg selv, til hverandre og til fellesskapet, gjennom hva som føles normalt og naturlig. Intervjumaterialet peker på at nye praksiser og samhandlingsmønstre utfordrer etablerte rammer for både tilgjengelighet, effektivitet og fleksibilitet. Etablerte rammer for adferd er ikke lenger like åpenbare, og må avklares på nytt. Hvor tilgjengelig må man være når man jobber hjemmefra, og når er det greit å gjøre seg utilgjengelig for andre? Når er man syk nok til å la være å jobbe, og hvor stor arbeidsevne har man hjemme sammen med syke barn? Begrunnelser for å skjerme seg relateres hovedsakelig til behov for å jobbe med oppgaver som krever tid uten avbrytelser, men knyttes også til subjektiv vurdering og grensesetting. Det oppstår en spenning mellom at ansvaret for å skjerme seg legges til den enkelte, samtidig som flere gir uttrykk for en type kollektiv adferd som gjør dette umulig. For eksempel beskriver informantene en etablert praksis med å legge digitale møter tett-i-tett, uten pauser imellom, selv om det ikke virker som om noen er spesielt fornøyd med utslagene dette får. I en digital kontekst er man tilgjengelig så lenge man ikke aktivt har signalisert noe annet, for eksempel ved å blokkere kalenderen eller slå av varslinger på egen PC. Når man ikke er «opptatt» er man per definisjon «tilgjengelig». Her er kanskje den største utfordringen at rammene mangler, og at informantene hver for seg stiller store krav til seg selv. Denne typen forhold var mer avklart «før» når alle befant seg på samme sted, og både individuell og kollektiv praksis var synlig for alle.

Uklarheter rundt fellesskapets normer kan også få negative utslag, og føre til en stressende arbeidssituasjon der man prøver å være mer tilgjengelig, fleksibel og effektiv enn det som er praktisk gjennomførbart. På den ene siden legger utstyr og programvare til rette for stor fleksibilitet for hvor, og i noen tilfeller når, ansatte kan utføre jobben sin. Dette oppleves som et gode for den enkelte. Samtidig ser vi hvordan den enkelte også kan oppleve en forventning om å være tilgjengelig hele tiden. Det nødvendig å finne ut hvordan man ønsker at fremtidens arbeidsfellesskap skal være, og finne en ny balanse mellom hva som er mulig og hva som er ønskelig og god praksis. Noen av disse forholdene vil fanges inn i nye eller justerte formelle rammer, men det kan se ut som det også blir nødvendig å avklare forhold og detaljer som ikke er hjemlet i lover og avtaleverk. Vi ser nå hvordan det jobbes med å oppdatere det formelle rammeverket, for eksempel ved at det i skrivende stund pågår et arbeid med et «forslag til

endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem» (ASD, 2021). NTNUs oppdaterte retningslinjer for arbeid hjemmekontor regulerer blant annet hvor stor andel ansatte kan jobbe hjemmefra (NTNU, 2021). Denne utviklingen belyser hvordan endringer på mikronivå kan føre til endringer på makronivå (Zilber, 2007). Samtidig har prosesser på makronivå har lagt grunnlaget for at endringer på mikronivå kan finnes sted. Offentlig sektor har gjennom flere år hatt et sterkt fokus på digitalisering. Selv om det ikke var tiltak fra disse strategiene som i denne omgang utløste den pågående overgangen til digital samhandling direkte, har den strategiske forankringen på mange måter beredt grunnen for at omleggingen kunne finne sted. Informantene forteller at nødvendig infrastrukturen i stor grad var på plass i form av internettdækning hjemmefra, og at nødvendig utstyr og programvare som muliggjør digital samhandling var kjøpt inn og tilgjengelig for bruk. Disse forholdene bidro til å legitimere arbeidsfellesskapets avgjørelse om å flytte virksomheten over i en digital samhandlingsarena da det fysiske kontorfellesskapet stengte ned.

6.5 Mønstre for samhandling

Gjennom dette kapitlet har vi sett hvordan overgangen til digital samhandling har ført til store endringer i hvordan arbeidsfellesskapet jobber sammen. Hernes viser hvordan etablering av nye samhandlingsmønstre kan bidra til å skape forutsigbarhet i felles møteplasser, og til å skape motivasjon for fellesskapet og for den enkelte (Hernes, 2016). Vi har sett hvordan nye samhandlingsmønstre utfordrer etablerte rammer for adferd og aktivitet i et arbeidsfellesskap, og hvordan dette skaper en utfordring på ledernivå. Nedstengningen førte til usikkerhet og endring for arbeidsfellesskapet på mange områder samtidig. Overgangen til en ny arbeidshverdag på hjemmekontor innebærer endringer i materialitet når arenaer for samhandling flyttes fra en fysisk til en digital kontekst (Hernes, 2008, 2016; Orlikowski, 2007). I en overgangsfase var det mest umiddelbare behovet for arbeidsfellesskapet å lære seg å bruke digitale verktøy, og å bygge en arena for å kunne diskutere og avklare praktiske problemstillinger. Samtidig hadde gruppen et behov for å opprettholde det sosiale fellesskapet og skape trygghet i en ny og ukjent situasjon. Strategisk legitimitet for endring har fungert som en grunnleggende forutsetning i overgangen til digital samhandling gjennom å skape et praktisk handlingsrom for aktørene. Nye muligheter og måter å handle og samhandle både krever og fører til nye mønstre for samhandling. For at dette skal være mulig er det nødvendig å utvikle ny kunnskap som dekker både hvordan og hvorfor man skal bruke ny teknologi.

7.0 NYE MÅTER Å SKAPE KUNNSKAP

Gjennom de siste tre kapitlene har vi sett hvordan fellesskapet skaper ny mening gjennom arbeid og samhandling i en digital kontekst. Videre skal vi se hvordan utvalget har tatt utgangspunkt i kollektive lærings- og kunnskapingsprosesser for å håndtere oppgavene sine i den endrede arbeidssituasjonen, og for å kunne mestre nye arbeidsmåter i en digital plattform. Måten utvalget har forpliktet seg til en felles innsats kjenner vi som tilslutning i Hernes meningsskapingmodell (2016). Også i en normalsituasjon vil fellesskapet spille en viktig rolle i å definere rammene for hva du som individ må lære, og hvordan læringsprosesser kan og bør foregå. Dette knytter vi til det Sørensen (2006) beskriver som en kognitiv dimensjon i en domestiseringsprosess. Informantene beskriver hvordan fellesskapet og samholdet i gruppen fungerer som en viktig motivasjon og driver for endring og læring. Over natta måtte arbeidsfellesskapet bokstavelig talt forflytte seg fysisk og mentalt fra sin vanlige arbeidsplass til hjemmekontor, og uten forberedelse jobbe og levere heldigitalt. Materialitet som i utgangspunktet bidrar til å stabilisere fellesskapet har endret seg, og det blir viktig å skape kunnskap og ny mening i nye rammer (Hernes, 2008, 2016; Orlikowski, 2007). Som vi ser i situasjon 4 innebar dette en stor og umiddelbar omveltning som førte til en svært bratt læringskurve for hele arbeidsfellesskapet. Situasjon 4 beskriver en bratt læringskurve gjennom nedstengningen i mars 2020. Den illustrerer hvordan mange faktorer samtidig bidro til å skape en krevende situasjon, og at ikke alle var direkte knyttet til arbeidssituasjonen.

Situasjon 4: Kunnskapsprosesser og læringskurve

Utvalget forteller at de gjennom perioden omfattet av «nåtid» ikke har hatt noen vesentlig endring i arbeidsoppgaver, men at måten de jobber på, og bruker digitale verktøy, har endret seg radikalt. Situasjonen ble enda mer krevende av at nedstengningen omfattet hele samfunnet på en gang, og førte med seg en bratt læringskurve på mange områder i overgangsfasen i mars-april 2020.

Det har jo også vært en læringskurve vil jeg si. Det var heftig må jeg innrømme, altså 11.-12. mars, og frem til [barnet mitt] begynte på skolen igjen, og det var himla mange prosesser som pågikk.

(Fra individuelt intervju)

For noen ble det en ekstra belastning å lære seg å bruke nye digitale verktøy samtidig som man måtte endre på måten man jobbet. Personer med lite eller ingen erfaring med bruk av Teams trakk særlig frem at overgangen var slitsom og utfordrende.

Det var en brutal og litt utrygg ... jeg ble sendt hjem dagen før, og jeg kjente at dét stressa jeg kjempe mye med i hodet mitt, i forhold til, hvordan skal jeg ... Altså, må jeg ringe til alle, sant? (...) Jeg hadde jo aldri brukt Teams før jeg ble sendt hjem ... Og alt som har handlet om Teams syntes [jeg] har vært skummelt. (Fra gruppeintervju)

Verdien av å være tidlig ute i bruken av digitale samhandlingsverktøy blir fremhevet, både på individ- og gruppenivå. De fleste som hadde testet eller tatt i bruk Teams før nedstenging gav uttrykk for at den praktiske overgangen til hjemmekontor var mindre.

For meg så var det veldig enkelt å hoppe inn i å se hvordan det fungerte. Det er jo litt sånn interesse for meg og, jeg synes det er mye mer effektivt. (Fra individuelt intervju)

For gruppen ble enkeltpersoner som hadde med seg noe erfaring med samhandlingsverktøy fra «før» viktige for utvikling av ny kunnskap. Gruppen kunne dermed kombinere teknisk opplæring med en erfaringsbasert læringsprosess. Når de ser tilbake er utvalget samstemte om at overgangsperioden har gått bra, og at de opplever stor mestring i det som har skjedd.

Den læringskurven med å ordne alt det digitale med Teams og Zoom og sette seg inn i alt, den var jo veldig bratt, med det gikk jo kjempebra. Vi så at vi mestret dette, og da ble tryggheten i rollen større. (Fra individuelt intervju)

Situasjon 4: Kunnskapingsprosesser og læringskurve

I dette kapittelet skal vi se nærmere på hvordan utvalget har jobbet med å skape ny kunnskap i møte med en krevende situasjon, og hvordan de har gjennomført kreative prosesser for å finne innovative løsninger på åpne problemstillinger (Gotvassli, 2015; Oddane, 2017; Weick, 1998), i form av kollektive kunnskapingsprosesser (von Krogh et al., 2018), med forankring i et legitimert handlingsrom. Etter hvert har de også i noen grad stabilisert praksis i form av nye arbeidsrutiner og samhandlingsmønstre (Hernes, 2016). Utvalget ønsker å trekke på egne erfaringer på vei ut av en unntakssituasjon, og i etablering av en ny normalsituasjon i «fremtiden». For å lykkes i denne ambisjonen er det avgjørende at medlemmene forplikter seg

til nødvendige endringsprosesser, og slutter seg til felles mål (Christianson & Barton, 2021; Hernes, 2016; Weick, 1993; Weick, 1995).

I kapittel 7.1 skal vi se hvordan kunnskapsprosesser fungerer som en form for tilslutning. Vi går nærmere inn på hvordan utvalget har jobbet med kunnskapsprosesser i møte med ny teknologi i 7.2. Videre viser vi i 7.3 hvordan endring av praksis kan knyttes til tilslutning til selve fellesskapet, før vi runder av analysen i 7.4.

7.1 Tilslutning til kunnskap

I kontekst av et arbeidsfellesskap forstår vi kunnskap og læring som relasjonelle, kollektive prosesser som forutsetter åpenhet og vilje til kunnskapsdeling, og en tilslutning til både lærings- og kunnskapsprosesser (Hernes, 2016; von Krogh et al., 2018). Relasjonell læring og kunnskap er sosiale prosesser som kommer til syne gjennom handling (Gioia, 2006; Hernes, 2016; Weick et al., 2005), og kunnskap blir først relevant sammen med andre, og i praktisk anvendelse (Gotvassli, 2015; Hernes, 2016; Lai, 2013). Samtidig innebærer det å utvikle kompetanse i et arbeidsfellesskap en langsiktig tilslutning for å oppnå felles målsettinger (Lai, 2013). Når vi trekker inn konseptet læring som del av kunnskapsprosessen er det for å illustrere at kompetanse er ulikt fordelt mellom medlemmer i et arbeidsfellesskap (Lai, 2013). Kunnskapsprosesser i et fellesskap må dermed håndtere et spenn i motivasjon, og ulike modenhets- og ferdighetsnivå i en gruppe. Gjennom å trekke på ulik kompetanse opplever flere at de kan bidra til å håndtere situasjonen som har oppstått, og at variasjon bidrar til å styrke fellesskapet heller enn å svekke helheten. En kunnskapsprosess kan på denne måten innebære en dynamisk veksling mellom å være «lærer» og «elev», som endrer seg etter hvem som har noe de kan eller vil dele med andre (Daft & Lengel, 1986).

Som vi så i situasjon 1 forpliktet arbeidsfellesskapet seg allerede i starten av denne perioden til å gjøre det som var nødvendig for å kunne oppfylle fellesskapets oppdrag i en digital kontekst. Dette forutsetter at den som har relevant kunnskap og erfaring er villig til å dele med andre i gruppen. Samtidig måtte de som før nedstengningen manglet både engasjement og kunnskap slutte seg til den felles målsettingen, og være villige til å endre egen praksis. Forutsetningen for å lykkes hviler altså på en gjensidig forpliktelse og tilslutning til å utvikle ny kunnskap. Seksjonens samlede egenskaper, sammensetting og tilslutning påvirket prosessen positivt, og rammet inn muligheter for læring og kompetanseutvikling (Lai, 2013).

Og så testa jeg óg (...) whiteboardfunksjonen i Teams, etter [at] jeg så den videoen, i et vanlig [seksjons]møte, og sa hva jeg gjorde. Og de andre gikk inn, for da kan man alle skrive inn på whiteboarden sammen, sant? Det har jo egentlig vært bare sånn at noen introduserer, og så prater vi om det, og så, om det blir brukt? Det er ikke nødvendigvis alt som er like nyttig, som vi tester ut, men noe av det blir [tatt i bruk]. (Fra individuelt intervju)

Det daglige møtepunktet har vært en sentral arena for å utvikle kunnskap, dele og lære av hverandre (se situasjon 2). Både diskusjoner, refleksjoner og flytende samtaler er sentralt for å utvikle, og forsøksvis utveksle kunnskap (Gotvassli, 2015; Gourlay, 2006; Polanyi, 1966 (2009), 1967; Tsoukas, 2005; von Krogh et al., 2018). Deltakelse i disse møtene er frivillig. Likevel har alle medlemmene forpliktet seg til å delta, samtidig som de beskriver at de prioriterer møtet høyt.

Når vi gikk på hjemmekontor, så kalte [nn] inn til sånn daglig digitalt møte med seksjonen, som det er litt valgfritt om man vil være med på. Det spørres om man har (...) andre viktige møter, men jeg ser jo at det har vært et samlingspunkt da. Har fått tilbakemelding på at det var ønskelig å fortsette med det etter hvert, og vi holder nå på med det enda. (Fra gruppeintervju)

Frivillig tilslutning til slike prosesser er ifølge Hernes (2016) avgjørende for å lykkes med meningsskapingsprosesser. Det å høre til en gruppe fører til at vi presterer bedre fordi vi føler tilknytting til hverandre (Gotvassli, 2015). Et felleskap med aktiv deltakelse, interaksjon og samhandling mellom medlemmer i gruppen danner et godt grunnlag for å skape mening sammen. Den gjensidige forpliktelsen mellom medlemmene i felleskapet bidrar på denne måten til å styrke tilslutning til å skape mening, og er samtidig en forutsetning for å lykkes i disse prosessene. Vi har også sett hvordan kunnskapingsprosesser og tilslutning i arbeidsfellesskapet er tett sammenvevd med forhold som ligger utenfor arbeidsforholdet. Forhold på hjemmebane kan både bidra til å forme opplevelsen av en krevende situasjon på jobb, og samtidig stille krav til hvordan den digitale samhandlingen kan og bør foregå. Behovet for både fleksible rammer for arbeidshverdagen, og for digitale samhandlingsformer, knyttes for eksempel til behovet for å følge opp barn på ettermiddagstid. Tilslutning til ulike prosesser og praksiser vil altså være avhengig av flere faktorer enn arbeidsoppgaver alene.

7.1.1 Åpen tilnærming

På makronivå kan både en global pandemi, og konsekvensene i form av nedstengning av fysiske arbeidsplasser, defineres som en kompleks problemstilling - et «wicked problem» (Rittel & Webber, 1973) i en situasjon det ikke er mulig å kontrollere. På mikronivå beskrives det å bli utestengt fra sitt normale arbeidsmiljø og fysiske fellesskap på kort varsel som en krevende situasjon som utvalget i denne studien ikke var forberedt på. Oddane (2017) peker på at åpne problemer ikke lar seg håndtere ved hjelp av kjente oppskrifter, rutiner eller fremgangsmåter alene, og krever en åpen tilnærming. Gjennom å etablere en digital arena som kunne romme åpen problemløsning ga arbeidsfellesskapet uttrykk for en tilslutning til en åpen tilnærming basert på tillit mellom aktørene (Brown et al., 2015; Colville et al., 2012; Hernes, 2016; Weick, 1993; Weick, 1995). I dette lyset kan vi forstå endringsprosessen som har funnet sted i arbeidsfellesskapet som en innovasjonsprosess (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 14; Oddane, 2017): Utvalget og seksjonen har utviklet vesentlig endrede prosesser og kommunikasjonsformer, som er ny for arbeidsplassen selv, men delvis kopiert (bruk av eksisterende samhandlingsverktøy) og inspirert av andres løsninger (erfaringer fra arbeidsmetodikk i disse verktøyene), og som har skapt verdi i form av bedre kvalitet og effektivitet i arbeidsprosesser og samhandling for fellesskapet (se figur 5). Den store endringen i samhandlingsform og arbeidsmetodikk har imidlertid ikke vært noen bevisst eller planlagt innovasjonsprosess for arbeidsfellesskapet.

I kontekst av «nåtid» har overgangen til digital samhandling foregått som et overløp fra nedstengningen (Hernes, 2016), ved at det oppsto et akutt behov for å finne nye løsninger for å ivareta fellesskapets arbeidsoppgaver. Overgangen til digital samhandling var aldri en plan eller et tiltak gjennom nedstengningen, men vokste frem som en tilgjengelig løsning som kunne bidra til å møte utfordringene i arbeidsfellesskapet. Nedstengningen av fysiske møteplasser ga en begrunnelse av «hvorfor», mens samhandlingsteknologien pekte på «hva» som var mulig å gjøre for å møte konkrete behov (Letnes, 2021). Hernes (2016) beskriver uintenderte konsekvenser av et tiltak eller en handling som gode anledninger for læring. En åpen tilnærming til problemløsning kan virke særlig egnet til å skape overløp, etter som målsettingen med selve læringsprosessen ikke er gitt på forhånd.

Kreativ kompetanse og relasjonelle ferdigheter vil spille inn på hvordan og hvorvidt gruppen som helhet vil være i stand til å gjennomføre kreative gruppeprosesser (Amabile, 1998; Meld. St. 30 (2019–2020); Oddane, 2017). En fordel med å tenke kreativitet som en kollektiv prosess er at en gruppe kan dekke opp sentrale egenskaper gjennom å spille på flere personer.

Videre er det krevende å faktisk kunne gjøre seg nytte av en slik prosess inn i videre arbeid, og ikke bare gjennomføre kreativ prosess som en isolert øvelse. En gruppetilnærming kan også gi en bedre forståelse av behovet som skal dekkes i en ny praksis, og vi har sett hvordan fellesskapet kan påvirke motivasjon og tilslutning til endring hos den enkelte i gruppen. Tilslutning til utvalgets felles håndtering av overgangen til hjemmekontor har på denne måten bidratt til innovative løsninger (Meld. St. 30 (2019–2020); Oddane, 2017) basert på endringsforslag fra utvalgets egne innovatører og «early adopters» (Rogers, 2003). Enkeltpersoner i gruppen får dermed en slags kurator-rolle i å finne frem til og foreslå nye løsninger. Tillit mellom kolleger kan på denne måten bidra til å styrke tiltroen til at et forslag kan føre til en forbedring, senke terskelen for å prøve noe nytt sammen, og øke tilslutning til utprøving av nye arbeidsmetoder. Dette spiller seg ut som en dynamikk der enkeltpersoner kan bidra med ulik kompetanse, nye idéer og løsningsforslag, mens fellesskapet må vurdere hva det er hensiktsmessig å gå videre med. Her ser vi både hvordan tilslutning og innovative prosesser kan gi uforutsette resultater. Samtidig ser vi hvordan disse kan bidra til en framvoksende strategi dersom organisasjonen evner å ta innover seg erfaringer og impulser som kommer til litt mens man går.

Utvalgets arbeidssituasjon og håndtering av en krevende situasjon i «nåtid» er preget av at utvikling og innovasjon kontinuerlig foregår innvevd i praksis. Dette gjelder både å finne ulike måter å bruke verktøyene på, og parallelt en utvikling av intern kultur i form av normer og retningslinjer for hvordan man ønsker å bruke digitale flater i fellesskapet. Dette har foregått i en kontinuerlig prosess, med mange små endringer over tid, der kompetansen i utvalget har utviklet seg parallelt med endringene i arbeidsmetoder. *Innovasjonsmeldingen* (Meld. St. 30 (2019–2020)) peker på utfordringer ved å skille mellom utvikling og praksis, forstått som «driftsoppgaver», ved at «ønske[t] om effektiv drift kan hemme viljen til å prøve noe nytt» (avsnitt 3.2.3). I en mindre kritisk situasjon kan altså behovet for å løse kjente problemer her og nå bli prioritert foran å bruke tid og ressurser på å møte ukjente behov i fremtiden. Utvikling av ny kunnskap i en delvis ukjent kontekst krever imidlertid i en viss grad en innovativ og kreativ tilnærming (Oddane, 2017; Weick, 1993). Oddane sammenligner innovasjonsprosesser med en «fremvoksende, innovativ reise hvor de reisende må være i stand til å kunne gi seg hen til prosessen og manøvrere seg fremover uten å forsøke å kontrollere det som likevel ikke lar seg kontrollere» (Van de Ven et al., 1999, gjengitt i Oddane, 2017, s. 78). For å kunne «gi seg hen» til prosessen som en kollektiv reise kreves nettopp tilslutning fra deltakerne. I tillegg blir det sentralt at ledelsen tar høyde for denne

typen tilnærming, slik at utprøving ikke blir definert som et overskuddsprosjekt som blir nedprioritert.

7.2 Tilslutning til teknologiske praksiser

Nedstengningen av arbeidsplassen har i praksis forhindret relasjonell kunnskapsutvikling slik dette foregår i et fysisk arbeidsfellesskap. Dette har utfordret gamle rutiner (Weick, 1988), og gruppen ble nødt til å finne nye måter og arenaer for å utvikle fellesskapets kunnskapsbase (Gotvassli, 2015). I praksis ble de nødt til å benytte seg av samhandlingsteknologi som i liten grad var i bruk så lenge alle var fysisk til stede på arbeidsplassen. (Hernes, 2016) Digital samhandlingsteknologi ble en avgjørende betingelse for at gruppen kunne skape og utvikle ny kunnskap gjennom nedstengningen, og har samtidig fungert som en driver av et behov for læring og kunnskap om digitale verktøy. Vi ser samtidig konturene av at arbeidsfellesskapet har gjort teknologien til sin egen gjennom å «temme» og oversette den i kontekst av sin egen arbeidshverdag (Hernes, 2010; Sørensen, 2006). Informantene beskriver for eksempel Teams i «nåtid» som en integrert del av arbeidsprosessene sine, og ikke som et adskilt verktøy. De beskriver casesamling, daglige møter, seksjonsmøter, arbeid med dokumenter der de bruker ulike funksjoner, og hva Teams setter dem i stand til å gjøre, men snakker i liten grad om verktøyet i seg selv. Endringer av praksis gjennom «enactment of technology» (Orlikowski, 2007; Sørensen, 2006) bygger på en felles tilslutning til endring av felles praksis. Disse forholdene gjenspeiler både en praktisk, kognitiv og symbolsk endring gjennom domestisering av teknologi (Sørensen, 2006).

7.2.1 Å gjøre teknologien til sin egen

Uten praktisk erfaring med bruk av et verktøy er det vanskelig å bli kjent med potensialet verktøyet kan gi, og det blir samtidig vanskelig å se relevansen i å ta teknologi i bruk i egne arbeidsoppgaver (Sørensen, 2006). Vi har tidligere sett hvordan utvalget har bygget kunnskap om digital samhandling gjennom erfaring, og hvordan de har jobbet aktivt for å etablere gode fora for å bygge denne kompetansen i fellesskap (von Krogh et al., 2018). En felles forståelse og tilslutning til bruk av ulike verktøy kan bidra til en bredere refleksjonsprosess rundt det å ta i bruk ny teknologi, og til å finne nye bruksområder for kjente verktøy. Dette forutsetter både at aktørene er villige til å endre seg, og samtidig at de evner å forstå kjente verktøy på nytt i møte med nye behov. Utvalget fremhever at arbeidsoppgavene deres ikke har endret seg i vesentlig grad. Samtidig reflekterer de over at måten de jobber og bruker digitale verktøy har endret seg radikalt, samtidig som samhandlingsteknologien har utviklet seg gjennom «nåtid».

Både vi og verktøyene har jo utviklet oss enormt siste året. Det er jo ikke bare vi som har blitt bedre i å bruke ting, altså Teams og Zoom, de har jo kommet med nye funksjoner og noe nytt hele tida. (Fra gruppeintervju)

I noen tilfeller har teknologisk utvikling oppstått som en direkte konsekvens av at behov har komme til syne gjennom praktisk bruk. For eksempel ble både funksjonalitet for digital håndsopprekning, og oppsplitting av møterom i «utbrytergrupper», lansert først etter at behovet oppsto i praksis, og er nå tilgjengelig i både Teams og Zoom. Aktørene har altså helt tydelig påvirket hverandre gjensidig (Latour, 1992; Sørensen, 2006).

Når teknologien stadig endrer seg ser vi en tett sammenheng mellom nødvendigheten av å vite både «hvorfor» og «hvordan» man skal ta denne i bruk (Custer, 1995; Letnes, 2021).

«Hvordan» kan tolkes som en type teknisk «know-how» du kan finne ut av ved å gå på kurs eller lese en brukerveiledning, gjennom fortolkning av eksisterende informasjon (Brown et al., 2015). «Hvorfor» knyttes til begrunnelse og motivasjon ved mer eller mindre akutte behov for problemløsning eller ønske om kvalitetsutvikling. Samtidig kan «hvorfor» knyttes til et behov for en dypere forståelse av hvordan teknologien kan spille en rolle og bidra positivt i en lærings- og arbeidsprosess (Letnes, 2021). Gjennom å reflektere over hvorfor og hvordan man skal bruke teknologi utvikler aktørene modenhet og kritisk sans, som er nødvendig for å vurdere hvilken praksis som fungerer, og hva man ikke ønsker å ta med seg videre (Weick, 1993). I denne situasjonen blir nettopp valget av hva som er nyttig og ikke helt sentralt, sammen med en evne til å kunne vurdere verdi og relevans av kunnskap. Dette kan komme til uttrykk som aktiv ikke-bruk av teknologi (Hernes & Irgens, 2013; Sørensen, 2006).

I møte med en ukjent situasjon er det imidlertid vanskelig å vite på forhånd hvilken kunnskap man kommer til å trenge, både generelt, og for å kunne bruke et gitt digitalt verktøy inn i egen arbeidssituasjon. Også teknologien må kunne håndtere en åpen tilnærming i en type bruk som krever en betydelig fleksibilitet i møte med ulike praktiske og faglig-sosiale behov. Vi har sett hvordan multimodale samhandlingsverktøy kan gi gode muligheter for kommunikasjon, samhandling og læring (Weick, 2007), gjennom å åpne muligheter til å kombinere ulike funksjoner og moduser for kommunikasjon (Kress, 2010). Varierte digitale arbeidsprosesser kan bidra til å fenge interesse og engasjere til samhandling for læring, forutsatt at aktørene greier å bruke teknologien på en måte som fungerer for dem. Adferden digitale samhandlingsverktøy legger til rette for kan være lettere å forstå ved hjelp av Kress' kommunikasjonsmodell (Kress, 2010, se figur 2), som beskriver hvordan rollen som både

avsender og mottaker ser litt annerledes ut i en multimodal kontekst, og knytter kommunikasjon til behovet for å engasjere andre gjennom budskapet man ønsker å formidle. Denne modellen er også forenelig med en delingskultur som ligger implisitt i digitale samhandlingsverktøy, basert på at verdien for den enkelte øker når flere bidrar. Den enkelte bidrar dermed i samhandling for å øke andres nytteverdi, noe som legger til rette for nettopp en kollektiv inngang til kunnskaping.

7.2.2 Domestisering som kunnskaping

For å kunne skape ny kunnskap i møtet med teknologi må den tekniske kunnskapen oversettes inn i fellesskapets arbeidshverdag gjennom en domestiseringsprosess (Sørensen, 2006).

Weick (1993) har pekt på hvordan en slik oversettelse kan finne sted som en fortolkning i lys av etablerte rammer, eller som meningsskapning ved at aktørene bruker kjente elementer for å skape noe nytt. (Hernes, 2016; Weick, 1988; 1993) Måten Skype ble brukt i «fortid» er et eksempel på hvordan fortolkning innenfor eksisterende rammer kan legge sterke føringer på hvilke handlinger og praksiser som kan utvikle seg, og dermed begrense meningen som skapes. Skype er en digital telefonløsning, som i utgangspunktet har funksjonalitet for (lyd)samtale, videosamtale og -møter, og chat. Informantene beskriver hvordan Skype primært ble brukt som en tradisjonell telefon, og at funksjonalitet for videosamtaler og chat i liten grad ble tatt i bruk. I retrospekt reflekterer informantene over at det den gang ikke var naturlig å ringe noen med kamera på uten at dette var vurdert som spesifikt nødvendig. Dette kan tyde på at programvaren i hovedsak ble fortolket i lys av teknologien den erstattet, altså en fasttelefon som kunne brukes til samtaler med lyd. Vi ser også her hvordan handlinger som gir mening i øyeblikket kan gi en annen mening i retrospekt (Hernes, 2016; Weick, 1988; 1993).

Erfaringer fra fortid kan også være en hjelp i fortolkning av ny teknologi eller ukjente hendelser, gjennom å fungere som en referanseramme og et utgangspunkt for å skape ny mening (MacKay & McKiernan, 2004). I Office365 er dette for eksempel godt synlig i bruken av ikoner inspirert av «gammel» teknologi. Samtalefunksjonen i Teams symboliseres gjennom et telefonrør, og knappen for å lagre innhold forestiller en diskett. Ikonene gir en nyttig referanse for brukere som vet hva de representerer, men kan etter hvert skape utfordringer når nye brukere ikke lenger vet hva en diskett er, eller aldri har brukt en fasttelefon. Tilslutning til en felles forståelse av teknologien er sentralt for å skape mening, gjennom å utvikle både måtene man samhandler og felles mønstre for denne samhandlingen. Man kan gjerne bruke Teams som en ren erstatning for en fasttelefon, men denne

fortolkningen vil skape en blindsoner (Weick, 1988) og gjøre store deler av potensialet i den nye programvaren usynlig for brukeren. En kollektiv domestiseringsprosess kan bidra til å forebygge slike blindsoner, og gjør det samtidig mulig å kombinere preferanser og interesse hos ulike aktører i en felles kunnskapingsprosess. Tilslutning blir sentralt i utvikling av fellesskapets praksis, der nye samhandlingsmønstre vil reflektere om Teams brukes som en telefon eller som en samhandlingsplattform. Dette har både en symbolsk, en kognitiv og praktisk dimensjon, gjennom at det er nødvendig å lære seg verktøyet og samtidig utvikle meningsinnholdet rundt det gjennom praksis (Kress, 2010; Sørensen, 2006).

Vi kan sammenligne det å ta i bruk digitale samhandlingsverktøy med Tsoukas (2005) tolkning av Polanyi (1966 (2009)) og beskrivelse av å lære å kjøre bil. Du blir ikke en god «sjåfør» av digitale verktøy ved å gå på kurs alene. Du må praktisere og øve for å bli både en god trafikant, og en god digital medarbeider. I den grad utvalget har et ønske om mer generiske kurs foreslår de å sende en representant fra gruppen, som i etterkant kan «oversette» og lære opp de andre i hvordan verktøy kan brukes i felles arbeidsprosesser. Seksjonen og arbeidsgruppen er sentral som læringsarena og meningsfellesskap, og som en viktig hjelper for medlemmene i å se relevansen i digitale løsninger (von Krogh et al., 2018). Læring om og læring gjennom bruk av teknologi henger altså tett sammen. Utvalget legger stor vekt på viktigheten av at fagkunnskap, teknisk kunnskap og praktisk erfaring henger sammen. Tsoukas (2005) beskriver hvordan man må mestre bilen før man kan praktisere som trafikant. Du må altså i noen grad mestre verktøyet du skal bruke før du kan begynne å bruke det. Videre må du ha et visst grunnlag før du kan begynne å improvisere og tilpasse verktøyet til andre formål enn det du først lærte (Weick, 1998). Det kan åpne et større mulighetsrom å utforske hvordan det er mulig å bruke teknologien for å løse flere mulige oppgaver, heller enn å fokusere bare på én bestemt oppgave (Hernes, 2016). Her danner kunnskap om selve verktøyet et grunnlag for å kunne bruke det til å håndtere andre oppgaver. Denne typen digital ferdighetsutvikling i praksis blir spesielt viktig i møte med åpne og ukjente problemstillinger, der teknologien bør være et sekundærfokus i prosessen.

7.2.3 Tillit til teknologi

Informantene forteller at de gjennom nedstengningen har lært seg å stole på at teknologien kan brukes i deres arbeidsoppgaver. Dette peker både på funksjonalitet i verktøyene, og på at verktøyene oppfattes som stabile og forutsigbare. Vi skal se litt nærmere på konseptet «tillit» i denne sammenhengen. Selv om vi bygger kompetanse og kunnskap i møte med digitale samhandlingsverktøy reflekterer enkelte informanter over at det kan være vanskelig å forstå

hvordan verktøyene fungerer. Gjennom nedstengningen har arbeidsfellesskapet lært seg å stole mer på de digitale samhandlingsverktøyene, men det beskrives som vanskelig å forstå hva som forårsaker tekniske feil, hvor feilen ligger, og hvordan feilen kan fikses. Dette skaper utfordringer når «noe» går galt. Som brukere er vi avhengige av informasjon og brukerveiledninger fra leverandører, eller nedfelt i formaliserte arbeidsrutiner. Disse gir løsninger på generiske problemstillinger, men er ikke alltid anvendelige eller forståelige i ulike praktiske situasjoner. Utvalget gir videre uttrykk for frustrasjon over at de på noen områder ikke kan styre selv hvordan teknologien utvikler seg fra leverandør. De greier ikke å se hvem i organisasjonen som bestemmer hvilken programvare og funksjonalitet som anskaffes og blir gjort tilgjengelig. Automatiske oppdateringer og omstart av PC-utstyr skaper utfordringer når brukerne ikke kan kontrollere selv når dette skal foregå. For eksempel forteller informantene hvordan det skaper både praktiske og sosiale utfordringer når dette inntreffer midt i digitale møter med mange deltakere.

Pettersen (2018) og Giddens (1990) forklarer dette som en situasjon der mennesker er prisgitt ekspertsystemer som vi må ha tillit til at fungerer. Denne formen for tillit er ikke knyttet til en sosial relasjon, men er avhengig av sosial tilslutning for å kunne utvikle seg. Tilslutning til kunnskapingsprosessen blir avhengig av tillit til en ikke-menneskelig aktør i form av et ekspertsystem. Dette skaper utfordringer dersom tillit defineres som en fundamentalt sosial relasjon (Giddens, 1990; Pettersen, 2018). En ikke-menneskelig aktør kan inngå i en sosio-teknisk relasjon, og som en aktør i handlingsnettverk, men har (per i dag) ingen moralitet, ingen egen bevissthet eller intensjonalitet, og kan dermed ikke delta i en sosial prosess (Hernes, 2008). Organisasjonen har delegert oppgaver til teknologien basert på et tillitsforhold som er løsrevet fra sosiale relasjoner (Latour, 1992). Teams som ekspertsystem har ingen synlig menneskelig aktør, verken på utviklersiden, i rolle som designer, eller på drifts- og forvaltningssiden. Når noe går galt er det et avpersonifisert og uangripelig system som er ansvarlig. Som vi så i teorikapittelet ligger det en agenda og en menneskelig aktør også innebygget i tilsynelatende «objektive» system, men designeren blir usynlig for brukerne i denne relasjonen (Kress, 2010; Sørensen, 2004, 2006). Teknologien fremstår her som en artefakt som styrer aktørenes handlinger gjennom et script (Latour, 1992; Sørensen, 2006). Som vi har sett i fortellingene fra «fortid», «nåtid» og «fremtid» kan forståelsen av artefakter reforhandles gjennom en pågående domestiseringsprosess (Orlikowski, 2010; Sørensen, 2006). På dette området vil et tillitsforhold utvikle seg, både gjennom at teknologien designes

og utvikles på en måte som aktørene opplever som tillitsvekkende, og ved at aktørene utvikler sin forståelse av teknologien som mer eller mindre pålitelig basert på sine erfaringer med den.

7.3 Tilslutning til fellesskapet

Forpliktelse til arbeidsfellesskapet har tidligere vært sterkt knyttet til en fysisk arbeidsplass, for eksempel gjennom oppslutning om fysiske møtearenaer der mening skapes i fellesskap (Hernes, 2016; von Krogh et al., 2018). Deltakelse i den digitale arenaen i Teams har på mange områder for vårt utvalg tatt over som uttrykk for forpliktelse til fellesskapet. Beskrivelsen av det daglige møtet viser hvordan de digitale møtearenaene danner et nytt samhandlingsmønster. Oppslutning om den digitale samhandlingsarenaen kan tolkes som et uttrykk for tilslutning, både til fellesskapet, til møtepunktet som samhandlingsmønster, og til formålet om felles kunnskap. Vi kan også tolke utviklingen av en kollektiv kompetanse på digital samhandling som en tilslutning til fellesskapets mål om å opprettholde aktivitet gjennom nedstengningen. Utvikling av kompetanse i et arbeidsfellesskap vil være retningsgivende for aktivitet over lengre tid, og innebærer på denne måten en større endring enn en tilsynelatende reverserbar omlegging av samhandlingsmønstre eller kontorplass tilsier. Når kontorene blir tilgjengelige er det uproblematisk å gå tilbake til fysiske møter, men kompetansen i digital samhandling blir ikke uten videre borte selv om den ikke brukes aktivt (Lai, 2013; Sørensen, 2006).

Tilslutning til fellesskapet danner ifølge Weick (1995, 1998) grunnlag for meningsskaping, og er ifølge Hernes (2016) en forutsetning for å lykkes med å skape mening i kollektive handlinger. Tilstedeværelse, tillit og tilknytning til hverandre har bidratt til å styrke medlemmenes forpliktelse til etablering og deltagelse i kunnskapings- og læringsprosesser (Gotvassli, 2015). Måten utvalget har jobbet i fellesskap viser sterk vilje og engasjement, både hos dem som kan dele kunnskap og erfaring, og hos dem som deltar i læringsprosesser. Selv om forpliktelse er avgjørende for meningsskaping i en krisesituasjon, advarer Weick om at sterk tilslutning («commitment») kan skape blindsoner, og gjøre det vanskelig å oppfatte tegn på at andre forklaringer også kan være gyldige i en gitt situasjon (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988). For eksempel kan det være utfordrende å fange opp negative konsekvenser av å jobbe digitalt dersom fellesskapet har sluttet seg til en kollektiv forklaring av at alt har gått bra. Det kan være vanskelig å stille spørsmål ved praksis som fører til stress dersom det råder en kollektiv oppfatning av at man må akseptere situasjonen som den er akkurat nå. Weick (1988) påpeker hvordan illusjoner av kontroll også kan skape konstruktive blindsoner. Retrospektiv meningsskaping som bidrar til en opplevelse av mestring i fortid kan

danne grunnlag for å tro på en positiv utvikling i fremtiden. Intervjumaterialet viser konturene av begge disse formene for blindsoner. I et lederperspektiv blir det sentralt å være bevisst på begge disse mulige utfallene, og at ulikt engasjement fra ledelsen i utviklingen av narrativ kan få svært ulike utfall for forklaringene som blir skapt (Maitlis, 2005).

Vi har sett hvordan overgangen til digital samhandling kan forankres i strategiske rammer, og er en ønsket utvikling både på nasjonalt nivå, for UH-sektoren og for NTNU som organisasjon. Endring av praksis i tråd med strategi signaliserer videre tilslutning til et felles mål (Hernes, 2016; Weick, 1993; Weick, 1995). Tilslutning til nye samhandlingsformer og -mønstre blir synlig gjennom at gruppen endrer både kollektiv og individuell praksis. Med utgangspunkt i utvalgets fortellinger ser de gode løsningene ut til å ta form gjennom en åpen og kreativ tilnærming, i skjæringspunktet mellom teknisk kunnskap om tilgjengelige verktøy, fagkunnskap innenfor ulike kompetanse- og virksomhetsområder, og praktisk kunnskap om arbeidsprosessene. En evne til å finne løsninger som fungerer i en kontekst, og å ha kunnskap om organisasjon og arbeidsprosesser, viser til en form for praktisk ekspertise. Utvalget har også vist en evne til å tenke kreativt og skape noe nytt ut av praktiske rammer og forutsetninger, og til å finne motivasjon i fellesskapet. Til sammen resonnerer dette godt med Oddanes KREM-modell (Oddane, 2017). Utvalget beskriver lærings- og kunnskapingsprosesser hovedsakelig som en del av sine arbeidsprosesser, der de lærer gjennom å praktisere og anvende kunnskap og ferdigheter (Schön, 2001; Weick et al., 2005), der fellesskapet finner og utvikler løsninger sammen, og de mest erfarne bidrar ved behov i opplæring av andre. Kunnskapingsprosesser i et fellesskap må håndtere et spenn i motivasjon, og ulike modenhets- og ferdighetsnivå i en gruppe. Utvalgets fortellinger viser hvordan denne variasjonen og bredden kan være en styrke for fellesskapet. Det at ingen kan alt, og noe er nytt for alle, styrker opplevelsen av å være «i samme båt», og preger utvalgets fortellinger. Følelsen av å stå i usikkerheten sammen bidrar på denne måten til å skape tilslutning til fellesskapet gjennom kollektiv kunnskap og kompetanseutvikling. Gjennom å bygge på et etablert fundament unngår arbeidsfellesskapet at eksisterende kompetanse blir ubrukelig eller overflødig (Lai, 2013), og bidrar til å styrke fellesskapet gjennom at alle opplever at de kan bidra til å håndtere situasjonen som har oppstått.

7.4 Tilslutning som meningsskapning

I dette kapitlet har vi fulgt utvalgets etablering av en digital møtearena, der de fra starten i en bratt læringskurve har klart å legge til rette for kollektive og relasjonelle kunnskapings- og læringsprosesser. Tilslutning kan bli et litt abstrakt og teoretisk konsept, men kommer tydelig

til syne i fellesskapets kunnskapingsprosesser gjennom i handling, og i måten de har tatt i bruk ny teknologi ved å gjøre den til sin egen. Vi har pekt på hvordan vi kan forstå utviklingen av fellesskapets samlede kompetanse som en form for tilslutning til ny praksis. Arbeidsfellesskapet har gjennom perioden i «nåtid» tilpasset seg for å kunne bygge på kompetanse og erfaring i gruppen, og bruke denne som en ressurs for dem som ikke hadde erfaring med samhandlingsverktøy før nedstengningen. Opplevelsen av å ha lyktes med overgangen til digital samhandling er ikke et resultat av en tilslutning til digitaliseringsstrategi, eller blind tillit til en bestemt teknologi, men til fellesskapet og deres felles mål og oppdrag. De daglige møtene fungerer som en læringsarena, som hjelper gruppen å håndtere endringer som oppstår i form av åpne og komplekse problemstillinger. Samtidig bidrar kunnskaps- og læringsprosesser i arbeidsfellesskapet til å utvikle nødvendig kompetanse for å mestre nye måter å jobbe på ved hjelp av samhandlingsteknologi. Praktisk erfaring har gitt arbeidsfellesskapet en opplevelse av at teknologien på noen områder legger til rette for mer effektiv oppgaveløsning enn tradisjonelle arbeidsmetoder kan tilby. Vi har sett hvordan medlemmene i arbeidsfellesskapet gjennom praksis oppdager fordeler og nye potensialer for bruk av samhandlingsteknologi i sitt arbeid. Samtidig innebærer dette at arbeidsfellesskapet utvikler en evne til å ta aktivt stilling til hvilke verktøy og funksjoner de ønsker å ta med videre og ikke. Nye mønstre for samhandling krever at man utvikler nye rammer gjennom en felles kunnskapingsprosess, og samtidig at fellesskapet slutter seg til de nye rammene (Hernes, 2016). Å ta i bruk teknologi på nye måter forutsetter en grunnleggende tillit til at teknologien kan fungere, gjennom å oppfattes som forutsigbar og stabil. Dette handler imidlertid like mye om at aktørene har tillit til seg selv og til hverandre i utprøving av utvikling av egen praksis.

Utvalgets tilslutning gjennom bruk av teknologi understøtter på denne måten en domestiseringsprosess, gjennom en felles forpliktelse til å utvikle nødvendig kunnskap og kompetanse sammen, i møte med uforutsigbare endringer og en ny digital praksis. Dette er også en form for tilslutning som henger tett sammen med utvikling av et felles narrativ. Vi slutter derfor sirkelen i analysen, og i Hernes modell for meningsskaping, med en reprise fra utvalgets narrativ (situasjon 1), der en felles beslutning la grunnlaget for det som lett kunne blitt en helt annen historie.

Men, det kan vi jo ikke gjøre hos oss, vi har så mange prosesser, hva skal vi gjøre da, liksom, når at vi starter opp igjen? Hvis alt skal stå på vent, det går jo ikke an. (Fra gruppeintervju)

8.0 AVRUNDING OG VEIEN VIDERE

I denne studien har vi undersøkt og utforsket hvordan et arbeidsfellesskap blir påvirket i overgangen til digital samhandling, sett i lys av meningsskapning. Vi har identifisert noen sentrale områder for endring for et arbeidsfellesskap i overgangen til digital samhandling. Endringene er illustrert ved hjelp av datatrafikk fra digitale samhandlingsverktøy, og satt i kontekst av relevante strategier og retningslinjer. Videre har vi vist hvordan sentrale endringsprosesser i utvalget kan forstås som deler av en meningsskapingsprosess (Hernes, 2016). Vi har også brukt Hernes modell for meningsskapning som en rød tråd i analysen, og har vist hvordan denne bidrar til å belyse sentrale tema fra intervjumaterialet. I tillegg har vi brukt Hernes modell for læring (Hernes, 2016) gjennom overløp for å kaste lys på uintenderte konsekvenser av tiltak i en åpen og krevende situasjon, på både strategisk og praktisk nivå i organisasjonen. På mikronivå ser vi hvordan overgangen til digital samhandling har medført store praktiske og sosiale endringer i hvordan vi jobber og fungerer som arbeidsfellesskap fra hjemmekontoret. Det er foreløpig vanskelig å se omfanget av konsekvenser for makronivået på sikt, og fortsatt et helt åpent spørsmål om den store omveltningen vil føre til en reell transformasjon. I dette kapittelet presenterer vi våre hovedfunn fra analyse og drøfting i lys av forskningsspørsmålene. Avslutningsvis presenterer vi noen muligheter for videre forskning knyttet til fenomenet «digital samhandling».

8.1 Endringer for arbeidsfellesskapet

Denne studien viser at arbeidsfellesskapet både direkte og indirekte er påvirket av å flytte samhandlingen over i en digital kontekst, og at bruk av digitale verktøy helt umiddelbart åpner nye muligheter for kommunikasjon og samhandling. Vi har sett hvordan det krever ny kunnskap å ta disse verktøyene i bruk, og samtidig hvordan nye arbeidsformer blir muliggjort gjennom digital samhandling. Disse nye mulighetene krever videre at arbeidsfellesskapet, og organisasjonen forhandler frem nye rammer for hvordan man kan og bør samhandle.

Utvalget beskriver først og fremst digital samhandling som en fungerende erstatning for å ivareta det faglig-sosiale fellesskapet gjennom perioder med nedstengning. På enkelte områder ønsker de å kunne videreføre digital praksis, men ikke alle. Noen situasjoner peker seg ut som direkte uegnet for digital samhandling, spesifikt situasjoner som stiller krav til svært rik kommunikasjon. Samtidig vil enkelte situasjoner kreve en så åpen kommunikasjon at alle former for bruk av digitale verktøy vil være begrensende, for eksempel i konflikt- eller personalsaker. På andre områder beskrives digital samhandling som et supplement til fysisk

samhandling, både i «nåtid» og i «fremtiden». Vi har argumentert for at digitale samhandlingsverktøy kan bidra til rikere kommunikasjon, sammenlignet med tradisjonelle IKT-verktøy. Gjennom «nåtid» gir informantene uttrykk for at de har utviklet en ny forståelse av muligheter og potensiale som ligger i multimodal samhandling, for eksempel ved at de har oppdaget en verdi av å bruke video i samtaler og møter.

I tillegg har de nye måtene å samhandle på påvirket måten fellesskapet fungerer. Digital samhandling har påvirket fellesskapets forventninger til kollektiv og individuell adferd, spesielt knyttet til effektivitet, tilgjengelighet og fleksibilitet. Her ser vi konturene av ulike forventninger blant ansatte og ledelse, og at forbedringer drevet av den digitale utviklingen fort kan få negative utslag i form av stress og for høye forventninger. Nye erfaringer gjennom «nåtid» har samtidig ført til at informantene på noen områder har endret sin forståelse av samhandlingsteknologi, og ikke minst teknologiens rolle som deltaker i et gjensidig påvirkningsforhold. Teknologien blir på denne måten noe mer enn et verktøy man bruker, og mer en integrert del av en arbeidsprosess.

8.2 Nye muligheter for samhandling

Vi har sett hvordan overgangen til digital samhandling åpner en rekke nye muligheter for samhandling, som både krever og fører til utvikling av nye samhandlingsmønstre. Dette bildet forsterkes gjennom at samhandlingsteknologi i større grad legger til rette for delingskultur, og dermed fasiliterer en annen type samhandlingsmønstre enn tradisjonell IKT. For arbeidsfellesskapet i denne undersøkelsen har vært nødvendig å møte utfordringene knyttet til nedstengning av felles arbeidsareal med en kreativ og innovativ tilnærming, i en åpen kunnskapingsprosess. Dette innebærer ikke bare å skape ny kunnskap, men å skape kunnskap på nye måter ved hjelp av mulighetene digitale verktøy legger til rette for. For at dette skal være mulig er det nødvendig å utvikle ny kunnskap som dekker både hvordan og hvorfor man skal bruke ny teknologi.

Endringene gjennom «nåtid» er forankret i opplevelsen av å håndtere en krise. Utvalget forteller hvordan de har utviklet en trygghet i møte med teknologi gjennom ny tillit til hverandre, og til fellesskapets evne til å håndtere krevende situasjoner. Arbeidsfellesskapet forteller om en opplevelse av mestring, som kan bidra til å skape større tro på en positiv utvikling inn i fremtiden. I tillegg har de gjennom erfaring med bruk av samhandlingsteknologi utviklet en tillit til at denne kan fungere, og at den kan bidra med noe positivt for utførelsen av arbeidsoppgavene. Informantene sammenligner opplevelser av å

bruke teknologi «før» og «nå», og viser til at de «nå» i større grad ser nytteverdi og potensiale for kvalitetsheving.

Vi har sett hvordan endringer i utvalgets felles historie fra «fortid» til «nåtid» har påvirket deres kollektive forståelse av sin rolle i denne fortellingen, av hvordan de forstår aktivitet i «fortid», og hvilke forventninger de har til «fremtiden». Dette peker på at det foregår både retrospektiv og prospektiv meningsskaping, ved at forståelsen av aktivitet både i «fortid» og «fremtid» har endret seg i lys av nye erfaringer gjennom «nåtid». Samtidig ser vi at informantene beskriver hvordan de har vært nødt til å jobbe mer selvstendig enn tidligere, og at de mener dette i grove trekk har fungert godt. Forventningen om at denne tilliten skal videreføres kan peke på en litt annen forståelse av balansen mellom ledelse og selvledelse enn det som var akseptert «før». Dette peker samtidig på at forståelsen av både «fortid» og «fremtid» kan endre seg i lys av en «nå»-situasjon, som også endrer seg hele tiden.

8.3 Endring i strategiske og kontekstuelle rammer

Gjennom denne studien viser vi hvordan fellesskapet har utviklet nye mønstre for samhandling gjennom en felles kunnskapingsprosess. Vi har sett hvordan endringer i praksis kan gjøre etablerte rammer irrelevante eller ugyldige. Samtidig oppstår et behov for å etablere nye rammer, som både kan stramme inn uheldige utslag, og bidra til å skape et nytt akseptabelt handlingsrom for aktørene. Det er like viktig at fellesskapet slutter seg til disse rammene for at de skal fungere etter hensikten, som at rammene harmonerer med virkeligheten og fremstår som relevante og akseptable for aktørene. Narrativ utvikler seg i dette spennet, og kan bidra til å forankre og forklare forholdet mellom rammer og praksis, potensielt med både positivt og negativt fortegn. Utviklingen av nye rammer viser hvordan endringsprosesser på mikro- og makronivå påvirker hverandre, her gjennom at de formelle rammene må justeres for å «fange inn» ny praksis.

Videre har vi sett hvordan erfaringer fra «nåtid» kan bidra til å forebygge sårbarhet i organisasjonen gjennom en unntakssituasjon og inn i «fremtiden». Arbeidsfellesskapet vet nå at de kan fortsette å levere på arbeidsoppgavene selv om den fysiske arbeidsplassen må stenges ned igjen. Der det tidligere var mer uvanlig å jobbe hjemmefra har utvalget «nå» en forventning til at denne arbeidsformen skal være et alternativ videre. Erfaringer fra den digitale arbeidshverdagen har utfordret formelle rammer, og ført til at aktuelle lover, regelverk og retningslinjer nå er under revisjon. Dette gjelder spesielt konstruksjoner som rammer inn arbeid utenfor arbeidsplassen, der praksis har utviklet seg på en måte som ikke

lenger passer med de gamle rammene. Det er for eksempel vanskelig å følge opp at regler for arbeidstid og HMS følges når de ansatte sitter i sitt eget hjem. Selv om regelverket kommer på plass har vi pekt på en stor utfordring når det gjelder tilpasning av normer og regler for hva som er akseptert og god kollektiv praksis. På den ene siden gjelder dette den enkeltes grensesetting for seg selv. På den andre blir det et spørsmål hvor langt man kan strekke ønsket om fleksibilitet for den enkelte før det går på bekostning av arbeidsfellesskapet. Dersom alle vil jobbe hjemmefra en til to dager i uka kan resultatet bli at ingen er fysisk på jobb samtidig. Her utfordres konstruksjonene rundt både ledelsespraksis, og balansen mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden i den norske modellen. I dette landskapet blir det nødvendig å finne et nytt rasjonale for hvorvidt og hvorfor de ansatte bør og må være fysisk til stede, og ikke minst hvordan man som leder kan navigere i dette landskapet og samtidig bidra til at organisasjonen når sine mål.

8.4 Veien videre

Vi sitter igjen med en klar oppfatning av at digitaliseringsprosesser i hovedsak handler om endring av praksis, og ikke primært om en instrumentell eller styrt implementering av nye digitale verktøy. I situasjonen gjennom nedstengning i studiens «nåtid» ser vi i tillegg at digitalisering av samhandling har skjedd som et overløp heller enn en planlagt endring. Strategiene har imidlertid fungert svært godt for å legge forholdene til rette, slik at det var praktisk mulig å gå over til digital samhandling den 12. mars 2020. Pandemien førte til nedstengning, som igjen utløste overgangen til digital samhandling. På denne måten har Kronapandemien fungert som en sterk driver for digitalisering. Spørsmålet er om den store omleggingen gjennom 2020 og 2021 vil føre til transformasjon av virksomhet også på sikt. Vi har forsøkt å vise hvordan arbeidsfellesskapet gjennom en domestiseringsprosess har endret måten de forstår digital samhandling, og at denne erfaringen ikke blir borte selv om de skulle gå tilbake til fysisk samhandling i «fremtiden».

Det har dukket opp mange spennende spørsmål underveis som vi ikke har hatt rom for å ta opp innenfor rammene av denne studien, men som kan være interessante for videre forskning. Det er uklart hva som blir de langsiktige effektene av overgangen til digital samhandling, både for arbeidsfellesskapet vi har studert, og i en større kontekst. Når det gjelder det litt uklare strategiske målet om transformasjon vil det være vanskelig å si noe konkret før vi kan studere endringene i «nåtid» i retrospekt. Sekundærdataene vi har tatt utgangspunkt i kunne vært brukt til å studere trender over lengre tid, både gjennom en grundigere analyse av brukerstatistikk, og av strategi- og rammedokumenter. Det er mulig å studere

arbeidsfellesskap fra andre perspektiv enn de vi har valgt. For eksempel kunne man aktivt sett nærmere på spennet mellom eventuelle konkurrerende narrativ i en gruppe, eller undersøkt endringer i fellesskapets kultur og arbeidsmiljø. Vi har pekt på hvordan premissene for ledelse har endret seg, og en studie av meningsledelse i denne konteksten kunne bidratt med nyttig innsikt. Forskningen som er presentert på arbeid fra hjemmekontor viser at denne måten å jobbe på har fungert godt for mange. Videre vil det bli viktig å se på hvordan denne endringen i preferanser og forventninger påvirker «fremtidens» arbeidsliv.

Helt overordnet reflekterer vi over hvordan store endringer i praksis utfordrer konstruksjonene som omgir både arbeidslivet og våre handlinger, slik at det oppstår behov for å fortolke disse på nytt. At praksis man trodde var umulig viste seg å fungere helt fint fører til at det stilles spørsmål ved etablerte sannheter, og det kan bli nødvendig å fortolke rammer og premisser vi tar for gitt i et nytt perspektiv. Nye erfaringer gjennom en pandemi fører til at gamle forestillinger om at alle må være fysisk til stede på arbeidsplassen fungerer dårlig som argumentasjon mot hjemmekontor i fremtiden. Hvorfor skal vi jobbe fysisk på samme sted hvis vi er like effektive hjemmefra? Hva er verdien i å treffe andre mennesker i et fysisk arbeidsfellesskap hvis digital samhandling gir et tilfredsstillende alternativ for både sosial og praktisk samhandling? På disse områdene kan muligheter for å samhandle digitalt legge til rette for en ny kombinasjon av nærhet og avstand til arbeidsplass og kolleger, og potensielt føre oss i retning av en mer fleksibel og effektiv arbeidshverdag.

LITTERATURLISTE

- Abu-Taqia, H., Nubdal, M. & Weiseth, E. B. (2020). *Digital samhandling i Koronaens tid. Fra kjekt å ha til grunnleggende behov* [Eksamen MKL210 våren 2020]. Nord Universitet.
- AFI. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021* (FoU-resultat, Issue. Arbeidsforskningsinstituttet. O. s. Arbeidsforskningsinstituttet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2756692>
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87. <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
- Andersen, K. B. & Hille, B. (2020). Hjemmekontorrevolusjonen truer arbeidsmiljøloven - eller omvendt? *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/Op4Gg3/kronikk-hjemmekontorrevolusjonen-truer-arbeidsmiljoeloven-eller-omvendt>
- ASD. (2021). *Høring – forslag til endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. A.-o. sosialdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-forslag-til-endringer-i-forskrift-om-arbeid-som-utføres-i-arbeidstakers-hjem/id2844149/>
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Bansler, J. P. & Havn, E. (2006). Sensemaking in Technology-Use Mediation: Adapting Groupware Technology in Organizations. *Computer supported cooperative work*, 15(1), 55-91. <https://doi.org/10.1007/s10606-005-9012-x>
- Barrett, M., Cappleman, S., Shoib, G. & Walsham, G. (2004). Learning in Knowledge Communities:: Managing Technology and Context. *European management journal*, 22(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2003.11.019> (European Management Journal)
- Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Brown, A. D., Stacey, P. & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human relations (New York)*, 61(8), 1035-1062. <https://doi.org/10.1177/0018726708094858>
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111. <https://doi.org/10.2307/41165945>
- Brydon-Miller, M. (2008). Ethics and action research: Deepening our commitment to principles of social justice and redefining systems of democratic practice. I P. Reason & H. Bradbury (Red.), *The SAGE handbook of action research : participative inquiry and practice* (2nd ed. utg., s. 199-210). SAGE.
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D. & Maguire, P. (2003). Why action research? *Action Research*, 1(1), 9-28. <https://doi.org/10.1177/14767503030011002>
- Catino, M. & Patriotta, G. (2013). Learning from Errors: Cognition, Emotions and Safety Culture in the Italian Air Force. *Organization Studies*, 34(4), 437-467. <https://doi.org/10.1177/0170840612467156>
- Christianson, M. K. & Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572-576. <https://doi.org/10.1111/joms.12658>

- Colville, I., Brown, A. D. & Pye, A. (2012). Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human relations (New York)*, 65(1), 5-15.
<https://doi.org/10.1177/0018726711425617>
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (10th ed. (2015). utg.). Cengage Learning.
- Custer, R. L. (1995). Examining the dimensions of technology. *International journal of technology and design education*, 5(3), 219-244. <https://doi.org/10.1007/BF00769905>
- Czarniawska, B. (2010). Going Back to Go Forward: On Studying Organizing in Action Nets. I T. Hernes & S. Maitlis (Red.), *Process, Sensemaking, & Organizing* (s. 140-160) (Perspectives on Process Organization Studies). Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0008>
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Deloitte. (2021). *Hjemmekontor under Covid-19*. Deloitte Advokatfirma. Hentet 15.06. fra <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/legal/articles/hjemmekontor-under-covid-19.html>
- Diku. (2021:6). *Krise og kreativitet. Covid-19-pandemiens konsekvenser for internasjonalt utdanningssamarbeid* [Rapportserie](2535-5961). (Dikus rapportserie, Issue. Direktoratet for internasjonalsisering og kvalitetsutdanning i høyere utdanning (Diku). D. f. i. o. k. i. h. u. (Diku). <http://www.diku.no>
- Diku. (2021:7). *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2021* [Rapportserie](2535-5961). (Dikus rapportserie, Issue. Direktoratet for internasjonalsisering og kvalitetsutdanning i høyere utdanning (Diku). D. f. i. o. k. i. h. u. (Diku). <http://www.diku.no>
- Egge, J. H. (2021, 28.05.2021). *De aller fleste ønsker å kunne jobbe hjemmefra når pandemien er over*. nrk.no. Hentet 28.05. fra <https://www.nrk.no/trondelag/70-prosent-onsker-a-fortsette-med-hjemmekontor-etter-pandemien-er-over-1.15508200>
- Gergen, K. J. (2010). Co-Constitution, Causality, and Confluence: Organizing in a World without Entities. I T. Hernes & S. Maitlis (Red.), *Process, Sensemaking, & Organizing* (s. 55-69) (Perspectives on Process Organization Studies). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0004>
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Polity Press.
- Gioia, D. A. (2006). On Weick: An Appreciation. *Organization Studies*, 27(11), 1709-1721.
<https://doi.org/10.1177/0170840606068349>
- Gioia, D. A. & Mehra, A. (1996). Sensemaking in Organizations. *The Academy of Management review*, 21(4), 1226-1230.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071868>
- Glynn, M. A. & Watkiss, L. (2020). Of Organizing and Sensemaking: From Action to Meaning and Back Again in a Half-Century of Weick's Theorizing. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1331-1354. <https://doi.org/10.1111/joms.12613>
- Golant, B. D. & Sillince, J. A. A. (2007). The Constitution of Organizational Legitimacy: A Narrative Perspective. *Organization Studies*, 28(8), 1149-1167.
<https://doi.org/10.1177/0170840607075671>
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.-Å., Augdal, I.-L. G. & Rotmo, B. (2014). Når kunnskapen sitter i veggene. En empirisk studie av ulike kunnskapsformer og muligheter for kunnskapsutvikling i to barneverns-institusjoner. *Norges barnevern*, 91(2-3), 106-121.

- Gourlay, S. (2006). Towards conceptual clarity for 'tacit knowledge': a review of empirical studies. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 60-69.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500082>
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (2007). *Introduction to action research : social research for social change* (2nd ed. utg.). Sage Publications.
- Hernes, T. (2008). *Understanding organization as process : theory for a tangled world*. Routledge.
- Hernes, T. (2010). Actor-Network Theory, Callon's Scallops, and Process-Based Organization Studies. I T. Hernes & S. Maitlis (Red.), *Process, Sensemaking, & Organizing* (s. 161-184) (Perspectives on Process Organization Studies). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0009>
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Hernes, T. & Czarniawska, B. (2005). *Actor-network theory and organizing*. Liber.
- Hernes, T. & Irgens, E. J. (2013). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*, 44(3), 253-266.
<https://doi.org/10.1177/1350507612445258>
- Hernes, T. & Maitlis, S. (2010). *Process, sensemaking, and organizing : edited by Tor Hernes and Sally Maitlis* (Bd. vol. 1). Oxford University Press.
- Hislop, D. (2013). Information & Communication Technologies and Knowledge Management. I D. Hislop (Red.), *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4th ed. utg.). Oxford University Press.
- Hoel, T. L. (1992). *Tanke blir tekst : skrivehjelp for studentar*. Samlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Abstrakt.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Karreman, D. & Alvesson, M. (2001). Making Newsmakers: Conversational Identity at Work. *Organization Studies*, 22(1), 59-89. <https://doi.org/10.1177/017084060102200103>
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). The wisdom of teams. *Small Business Reports*, 18(7), 68.
- KMD. (2010). *Samordning og styring av IKT-relaterte investeringer i staten* (P-4/2010). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (tidl. Fornyings,- administrasjons- og kirke departementet).
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/andre-dokumenter/kmd/2010/samordning-og-styring-av-ikt-relaterte-i/id624793/>
- KMD. (2011). *Samordning og styring av IKT-relaterte investeringer i staten* (P-11/2011). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (tidl. Fornyings,- administrasjons- og kirke departementet).
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/samordning-og-styring-av-ikt-relaterte-i/id661897/>
- KMD. (2012). *Digitaliseringsrundskrivet 2012* (P-10/2012). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/andre-dokumenter/kmd/2012/digitaliseringsrundskrivet-2012/id706462/>
- KMD. (2013). *Digitaliseringsrundskrivet 2013* (P-4/2013). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/andre-dokumenter/kmd/2013/digitaliseringsrundskrivet-2013/id734925/>
- KMD. (2014). *Digitaliseringsrundskrivet 2014* (H-7/14). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

- <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/andre-dokumenter/kmd/2014/digitaliseringsrundskrivet-2014/id766322/>
- KMD. (2015). *Digitaliseringsrundskrivet 2015* (H-17/15). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/andre-dokumenter/kmd/2015/digitaliseringsrundskrivet/id2462793/>
- KMD. (2016). *Digitaliseringsrundskrivet 2016* (H-09/16). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/andre-dokumenter/kmd/2016/digitaliseringsrundskrivet-2016/id2522147/>
- KMD. (2017). *Digitaliseringsrundskrivet* (H-7/17). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/andre-dokumenter/kmd/2017/digitaliseringsrundskrivet/id2569983/>
- KMD. (2018). *Digitaliseringsrundskrivet* (H-8/18). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2623277/>
- KMD. (2019a). *Digitaliseringsrundskrivet* (H-5/19). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2683652/>
- KMD. (2019b). *Én digital offentlig sektor - digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025* (Publikasjonskode: H-2448 B). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>
- KMD. (2021a). *Digitaliseringsrundskrivet* (H-7/20). K.-o. moderniseringsdepartementet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2826781/>
- KMD. (2021b). *Oppfølging av Én digital offentlig sektor - Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019-2025*. https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kmd/andre-dokumenter/brev/utvalgte_brev/2021/digitalisering-i-offentlig-sektor/id2830849/
- Kress, G. (2000). Multimodality: Challenges to Thinking About Language. *TESOL quarterly*, 34(2), 337-340. <https://doi.org/10.2307/3587959>
- Kress, G. (2010). *Multimodality: A social semiotic approach to contemporary communication*. Routledge.
- Kress, G. & Selander, S. (2012). Multimodal design, learning and cultures of recognition. *The Internet and higher education*, 15(4), 265-268. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2011.12.003>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017 - 2021*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsstrategi-for-universitets--og-hoyskolesektoren---/id2571085/>
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *Regjeringen slår sammen virksomheter til nytt direktorat for høyere utdanning og kompetanse*. regjeringen.no. Hentet 28.05. fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/direktorat/id2831466/>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. (2013). utg.). Fagbokforlaget.
- Larssen, S. (2020). Hjemmekontor endrer relasjoner; mindre kontroll til sjefen og mer selvledelse [Kronikk]. *Stavanger aftenblad*. Hentet 19.11.2020, fra <https://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/>

- Latour, B. (1992). Where are the missing masses! The sociology of a few mundane artefacts IJ. Law & W. E. Bijker (Red.), *Shaping technology/building society : studies in sociotechnical change* (s. 225-258). MIT Press.
- Letnes, M.-A. (2021). Kapittel 10 Digitalt mangfold – digitale skiller. I P. Haug, R. J. Krumsvik, E. Munthe & M. B. Postholm (Red.), *Elev i skolen 1-7 Mangfold og mestring* (s. 226-248). Cappelen Damm akademisk.
- MacKay, R. B. & McKiernan, P. (2004). The role of hindsight in foresight: refining strategic reasoning. *Futures : the journal of policy, planning and futures studies*, 36(2), 161-179. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00147-2](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00147-2)
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational psychology review*, 3(3), 222-247. <https://doi.org/10.1177/2041386613489062>
- Meld. St. 27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- Meld. St. 30 (2019–2020). *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strat. Mgmt. J*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- NESH. (1993, 2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet 23.01. fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. I G. Wennes & F. Nyeng (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (s. 245-278). Cappelen akademisk.
- NIFU. (2021:9). *Et akademisk annerledesår: Konsekvenser og håndtering av koronapandemien ved norske universiteter og høyskoler*. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). f. o. u. N. Nordisk institutt for studier av innovasjon. <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/handle/11250/2737339>
- Nord universitet. (2018, 2018). *Forskningsetiske retningslinjer for Nord universitet*. Nord universitet. Hentet 23.01. fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- NTNU-IT. (2020). *Bruk av Teams uke 7-14, 2020*.
- NTNU. (2017). *Kunnskap for en bedre verden. NTNUs strategi 2018-2025* [1-36]. NTNU. https://www.ntnu.no/documents/1277297667/1278300731/20180209_NTNU_strategi_print_enklesiderNO.pdf/0e8a38b6-9ea3-488d-8f0a-62f4cfb972b0
- NTNU. (2018). *Politikk for digitalisering og prosessutvikling* [1-8]. NTNU. <https://innsida.ntnu.no/documents/10157/1344528730/Politikk+for+dig-prosessutvikling.pdf/20a16618-18a9-42f6-9fbb-4aca9a267d64/>
- NTNU. (2021, 05.05.2021). *Retningslinjer og veiledning for fast avtale om hjemmekontor ved NTNU* [1-7]. NTNU. <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Hjemmekontor>

- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon : fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.
- Olsson, S. V., Roald, H. B. & Brandseth, S. S. (2020, 12.03.2020). *Nå stenger Norge*. nrk.no. Hentet 13.06. fra <https://www.nrk.no/norge/na-stenger-norge-1.14941623>
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization science (Providence, R.I.)*, 3(3), 398-427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information systems research*, 7(1), 63-92. <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. (Essay). *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125-141. <https://doi.org/10.1093/cje/bep058>
- Osadchiy, S. E., Bogenrieder, I. & Heugens, P. P. M. A. R. (2010). Organizational Learning through Problem Absorption: A Processual View. I T. Hernes & S. Maitlis (Red.), *Process, Sensemaking, & Organizing* (s. 185-212) (Perspectives on Process Organization Studies). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0010>
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. *NOKOBIT 2018*, 26(1), 1-15. Hentet 12.06.2021, fra <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/532>
- Pettersen, L. (2018). Digitalisering: Modernitetens flyttebyrå. *Norsk medietidsskrift*, 25(4), 1-17. <https://doi.org/10.18261/ISSN.0805-9535-2018-04-03>
- Polanyi, M. (1966 (2009)). *The Tacit Dimension*. The University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1967). Sense-Giving and Sense-Reading. *Philosophy*, 42(162), 301-325. <https://doi.org/10.1017/S0031819100001509>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Revfem, J. (2021, 08.03.2021). *Ny undersøkelse: En av to vil ha hjemmekontor etter koronakrisen*. Nettavisen. Hentet 15.06. fra <https://www.nettavisen.no/okonomi/ny-undersokelse-en-av-to-vil-ha-hjemmekontor-etter-koronakrisen/s/12-95-3424098805>
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. <https://doi.org/10.1007/bf01405730>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. utg.). Free Press.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *J. Organiz. Behav.*, 36(S1), S6-S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Schultz, M. & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization science (Providence, R.I.)*, 24(1), 1-21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Schultz, M. & Hernes, T. (2020). Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes. *Strategic organization*, 18(1), 106-135. <https://doi.org/10.1177/1476127019843834>
- Schön, D. A. (2001). Refleksion-i-handling. I *Den reflekterende praktiker : hvordan professionelle tænker, når de arbejder* (s. 51-68). Klim.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/nord/detail.action?docID=743724>

- Sjödin, D. (2019). Knowledge processing and ecosystem co-creation for process innovation: Managing joint knowledge processing in process innovation projects. *International entrepreneurship and management journal*, 15(1), 135-162.
<https://doi.org/10.1007/s11365-018-0550-3>
- Solberg, E. (2021a). *UH-sektoren og Covid-19: Lærdommer og veien videre*. Forskningspolitikk. Hentet 29.08. fra <https://www.fpol.no/uh-sektoren-og-covid-19-laerdommer-og-veien-videre/>
- Solberg, E. (2021b). *UH-sektoren og Covid-19: Lærdommer og veien videre - del 2*. Forskningspolitikk. Hentet 29.08. fra <https://www.fpol.no/uh-sektoren-og-covid-19-laerdommer-og-veien-videre-del-2/>
- SSB. (2020). *Bruk av IKT i offentlig sektor*. <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/bruk-av-ikt-i-offentlig-sektor>
- Sørensen, K. H. (2004). Tingenes samfunn: kunnskap og materialitet som sosiologiske korrektiver. *Sosiologi i dag*, 34(2), 5-25.
- Sørensen, K. H. (2006). Domestication: The enactment of technology. I T. Berker, M. Hartmann, Y. Punie & K. Ward (Red.), *Domestication of media and technology* (s. 40-61). Open University Press.
- Teulier, R. & Rouleau, L. (2013). Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices. *Journal of change management*, 13(3), 308-337. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822674>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2018). *Hva er fellesskap* (Bd. 63). Universitetsforlaget.
- Tsoukas, H. (2005). Do we really understand tacit knowledge? I S. E. Little & T. Ray (Red.), *Managing knowledge: an essential reader* (2nd edition. utg., s. 107-126). The Open University in association with Sage.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization science (Providence, R.I.)*, 13(5), 567-582.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- UNIT. (2021). *Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2021 - 2025 (Ferdig utkast oversendt KD 15.01.2021)*. Kunnskapsdepartementet. UNIT.
<https://www.unit.no/ny-digitaliseringsstrategi-uh-sektoren>
- Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617-1638.
<https://doi.org/10.1177/0170840606068338>
- von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154-164.
- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2018). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner* (S. Lillejord, Overs.; 9. opplag. utg.). NKS forlag.
- Weber, K. & Glynn, M. A. (2006). Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639-1660.
<https://doi.org/10.1177/0170840606068343>
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.
<https://doi.org/10.2307/2393339>

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Weick, K. E. (2007). The Generative Properties of Richness. *Academy of Management Journal*, 50(1), 14-19. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160637>
- Weick, K. E. (2020). Sensemaking, Organizing, and Surpassing: A Handoff. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1420-1431. <https://doi.org/10.1111/joms.12617>
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization science (Providence, R.I.)*, 17(4), 514-524. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science (Providence, R.I.)*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Fagbokforlaget.
- Ybema, S. B. (2010). Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, 31(4), 481-503. <https://doi.org/10.1177/0170840610372205>
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035-1054. <https://doi.org/10.1177/0170840607078113>

VEDLEGG 1 VURDERING FRA NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjektittel

Masteroppgave MKL310 - Fra team til Teams: En kvalitativ studie av meningsskapning i digital samhandling

Referansenummer

271131

Registrert

13.02.2021 av Marte Nubdal - marte.nubdal@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Robert Bye, robert.bye@nord.no, tlf: 74112008

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Eli Bjøraas Weiseth, Hanadi Abu-Taqia, Marte Nubdal, eli.b.weiseth@student.nord.no / hanadi.abu-taqia@student.nord.no / marte.nubdal@student.nord.no, tlf: 41555815/99862106/40851058

Prosjektperiode

01.03.2021 - 31.12.2021

Status

18.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

18.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Nettskjema, Microsoft Office 365 og Zoom er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE – GRUPPEINTERVJU

Intervjuguide - gruppeintervju

Dette er et semistrukturert intervjuoppsett, med hovedfokus på temabolker. Innenfor hvert hovedtema er det skissert noen hjelpespørsmål som kan bidra til å holde samtalen på riktig spor, som støtte til intervjuer.

Både individuelle- og gruppeintervju er basert på følgende struktur:

- Tema 1: Introduksjon
- Tema 2: Før og nå (veien gjennom omlegging)
- Tema 3: Veien videre
- Tema 4: Avslutning

Intervjuene vil fokusere på deltakernes erfaringer fra sin arbeidshverdag, i form av kunnskap, meninger, handlinger og vurderinger av virkeligheten. Vi forsøker også å få frem hvordan de praktiske og de sosiale forholdene i et fellesskap virker inn på hverandre. Seksjonen skal både løse konkrete arbeidsoppgaver, individuelt og i fellesskap, og samtidig opprettholde et sosialt arbeidsmiljø. Samhandling og meningskaping rommer begge disse dimensjonene.

- Hvordan oppleves det å jobbe i det digitale verktøyet / arbeidsmiljøet?
- Hva er de faktiske utfordringene med å jobbe digitalt?
- Hva må vi faktisk gjøre annerledes?

Formål: Utforske den kollektive funksjonen av å samhandle i et digitalt miljø

- Refleksjoner over dynamikk i et arbeidsfellesskap – hvordan beskriver de endringene sammen?
- Få opp tema som har vært adressert i intervju – for hele gruppa (flere enn dem som har vært intervjuet)

Introduksjon (ved oppstart)

- Hvem er vi (prosjektgruppa)
- Hva vil vi undersøke / skrive om?
- Hva er vi interesserte i? Innramming.
 - Perioden før, under og etter Korona (“knekkpunkt” ca 12.mars 2020)
 - Temafokus
- Hva har vi gjort så langt?
 - Har hatt individuelle samtaler med noen av dere
 - Ønsker å ta opp samme tema for å få refleksjoner fra gruppa (de reflekterer sammen, ikke primært sammen med oss)
- Hvordan skal dette foregå?
 - Opptak?
- Rammer for intervjuet
 - Varighet
 - Hvem deltar aktivt/passivt?

Temabolk 1 – introduksjon

Spm 1 – innledning

Hvis nødvendig: Presentasjon rundt bordet, hvem er du? Hva jobber du med? (Noe konkret)

- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvor godt kjenner du kollegene dine
- Hva er dine hovedoppgaver, alene og sammen med andre (kort)

Spm 2 - Fellesskap

Pense inn på tema. Oppvarming. (Litt mer) konkrete spørsmål.

- Med tanke på hvordan dere samhandler i seksjonen, hva har endret seg i løpet av 2020?
- Hvordan har dere erstattet/ivarettatt fellesskapet i mangel på fysiske møteplasser?
 - Sosialt
 - Samarbeid

Hjelpespørsmål

- Beskriv en typisk digital arbeidsdag / uke for seksjonen? (ute etter en felles historie)
- Hvilke møtepunkt har dere?
- Hvilke møtepunkt skaper dere selv?
- Hvordan synes dere dette fungerer?
- Var dette annerledes før Korona? Hvordan?

Spm 3 - implementering og bruk i en situasjon med mye på en gang

- Når ble samhandlingsløsningene dere bruker tatt i bruk?
- Hvordan skjedde dette?
- Hva brukte dere verktøyet til i starten? Nå?

Temabolk 2 - før og nå (veien gjennom omlegging)

Spm 4 - Rammer for endring

- Element av nødvendighet
- Hvordan har Koronasituasjonen spilt en rolle i dette arbeidet?
- Hvordan har dere som arbeidsfellesskap "tatt ballen" i bruk av digitale samhandlingsverktøy? Eierskap og behov.

Temabolk 3 - veien videre

Spm 5 - Hvordan kunne man jobbet bedre gjennom det som har vært - hva burde vært gjort annerledes?

- Hvordan kunne man jobbet bedre med digitale samhandlingsverktøy?
- Hvor effektive vil du si at de digitale samhandlingsløsningene har vært i å ivareta arbeidsfellesskapet?

Spm 6 - Hva skjer når vi kommer tilbake på kontoret?

- Bruker man digitale verktøy også når vi er tilbake fysisk? Eller er det bare kriseløsning?
- Hva kunne man gjøre for å få en bedre opplevelse i skjæringspunktet mellom digitalt og fysisk arbeidsmiljø? (sosialt og praktisk)

Temabolk 4 – avslutning

Åpent spørsmål – er det andre ting du vil ta opp, som vi ikke har vært inne på?

Hva skjer videre?

- Invitasjon kommer til møte for å diskutere analysen – ta med innspill eller tanker dit
- Ta gjerne kontakt med oss dersom du har noe du vil tilføye

VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE – INDIVIDUELLE INTERVJU

Intervjuguide – individuelle intervju

Dette er et semistrukturert intervjuoppsett, med hovedfokus på temabolker. Innenfor hvert hovedtema er det skissert noen hjelpespørsmål som kan bidra til å holde samtalen på riktig spor, som støtte til intervjuer.

Intervjuet er basert på følgende struktur:

- Tema 1: Introduksjon
- Tema 2: Før og nå (veien gjennom omlegging)
- Tema 3: Veien videre
- Tema 4: Avslutning

Intervjuene vil fokusere på deltakernes erfaringer fra sin arbeidshverdag, i form av kunnskap, meninger, handlinger og vurderinger av virkeligheten. Vi forsøker også å få frem hvordan de praktiske og de sosiale forholdene i et fellesskap virker inn på hverandre. Seksjonen skal både løse konkrete arbeidsoppgaver, individuelt og i fellesskap, og samtidig opprettholde et sosialt arbeidsmiljø. Samhandling og meningsskapning rommer begge disse dimensjonene.

- Hvordan oppleves det å jobbe i det digitale verktøyet / arbeidsmiljøet?
- Hva er de faktiske utfordringene med å jobbe digitalt?
- Hva må vi faktisk gjøre annerledes?

Formål: utforske den individuelle opplevelsen av å jobbe i et digitalt arbeidsmiljø

- Hvordan har endringen i arbeidshverdag påvirket personers daglige opplevelse av arbeid – de relasjonelle elementene. Trivsel.
- Hva har de gjort for å skape et arbeidsmiljø som ivaretar de sosiale relasjonene? Hva har de gjort selv, hva har arbeidsgiver lagt til rette for
- Refleksjon over hva som nå er gjort / som har skjedd, og hva som kunne vært gjort annerledes

Introduksjon (ved oppstart)

- Hvem er vi?
- Hva vil vi undersøke / skrive om?
- Hvordan skal dette foregå (oppsummering infoskriv)?
- Rammer for intervjuet
 - Varighet
 - Hvem deltar aktivt/passivt?
 - Opptak
- Hva er vi interesserte i? Innramming.
 - Perioden før, under og etter Korona (“knekkpunkt” ca 12.mars 2020)
 - Temafokus

Temabolk 1 – introduksjon

Spm 1 – innledning

Presentasjon, hvem er du? (Personalia). Hva jobber du med?

Hjelpespørsmål

- Hvor lenge har du jobbet her?

- Hva er dine arbeidsoppgaver – individuelt, sammen med andre
- Form på samarbeid – jobber du alene, eller er du avhengig av å jobbe sammen med andre?
- Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg i “normale tider”?

Spm 2 – Hva har endret seg i løpet av 2020, og hvordan?

- Med tanke på hvordan dere samhandler i seksjonen, kan du beskrive hva som har endret seg i løpet av 2020?
- Hvordan har dere erstattet/ivaretatt fellesskapet i mangel på fysiske møteplasser?
 - Sosialt
 - Samarbeid

Spm 3 - implementering og bruk i en situasjon med mye på en gang

- Kan du beskrive hvordan dere samhandler i seksjonen/gruppen i “Koronaperioden”?

Hjelpespørsmål

- Hvilke samhandlingsløsninger bruker dere?
- Når ble samhandlingsløsningen tatt i bruk?
- Hvordan skjedde dette (kort)?
- Hva bruker dere disse til? Hvordan er dette vs før Korona?

Temabolk 2 - før og nå (veien gjennom omlegging)

Spm 4 – Rammer for endring

- Hvordan har organisasjonen “tatt ballen” i bruk av digitale samhandlingsverktøy gjennom perioden på hjemmekontor?
- Hvordan har Koronasituasjonen spilt en rolle i dette arbeidet (element av nødvendighet)?

Temabolk 3 - veien videre

Spm 5 - Hvordan kunne man jobbet bedre gjennom det som har vært - hva burde vært gjort annerledes?

- Hvor effektive vil du si at de digitale samhandlingsløsningene har vært i å ivareta arbeidsfellesskapet?
- Hvordan kunne man jobbet bedre med digitale samhandlingsverktøy?

Spm 6 - Hva skjer når vi kommer tilbake på kontoret?

- Bruker man digitale verktøy også når vi er tilbake fysisk? Eller er det bare kriseløsning?
- Hva kunne man gjøre for å få en bedre opplevelse i skjæringspunktet mellom digitalt og fysisk arbeidsmiljø? (sosialt og praktisk)

Temabolk 4 – avslutning

Åpent spørsmål – er det andre ting du vil ta opp, som vi ikke har vært inne på?

Hva skjer videre?

- Oppsummering i gruppeintervju / workshop– ta gjerne med innspill eller tanker dit
- Ta gjerne kontakt med oss dersom du har noe du vil tilføye

VEDLEGG 4 DATASET (NTNU-IT, 2020)

Tabell 2 Bruk av Teams-tjenester ved NTNU. Daglig utvikling i antall 17.02.-05.04.2020

Report Year	Report Month	Report Week	Report Date	Team Chat Messages	Teams Private Chat Messages	Teams Calls	Teams Meetings
2020	2	8	17.02.2020	640	3035	62	25
2020	2	8	18.02.2020	625	2884	29	26
2020	2	8	19.02.2020	764	2800	46	48
2020	2	8	20.02.2020	706	2077	32	17
2020	2	8	21.02.2020	630	1802	47	16
2020	2	8	22.02.2020	102	96	4	4
2020	2	8	23.02.2020	252	510	5	8
2020	2	9	24.02.2020	774	2595	30	40
2020	2	9	25.02.2020	745	2556	30	38
2020	2	9	26.02.2020	845	3074	52	36
2020	2	9	27.02.2020	940	2392	56	51
2020	2	9	28.02.2020	637	2079	49	28
2020	2	9	29.02.2020	89	167	3	2
2020	3	9	01.03.2020	296	499	12	5
2020	3	10	02.03.2020	1016	2665	29	65
2020	3	10	03.03.2020	987	2706	25	49

2020	3	10	04.03.2020	951	3357	29	50
2020	3	10	05.03.2020	947	2975	39	61
2020	3	10	06.03.2020	770	2279	43	49
2020	3	10	07.03.2020	61	343	5	3
2020	3	10	08.03.2020	112	501	16	14
2020	3	11	09.03.2020	817	2505	55	82
2020	3	11	10.03.2020	1124	3119	54	80
2020	3	11	11.03.2020	1445	4231	72	102
2020	3	11	12.03.2020	2405	5901	204	231
2020	3	11	13.03.2020	4336	8231	321	363
2020	3	11	14.03.2020	1036	938	51	53
2020	3	11	15.03.2020	1346	1523	70	128
2020	3	12	16.03.2020	6639	9323	615	747
2020	3	12	17.03.2020	6196	10967	757	932
2020	3	12	18.03.2020	6188	12080	793	1020
2020	3	12	19.03.2020	6429	9818	947	1184
2020	3	12	20.03.2020	6215	10219	1006	1233
2020	3	12	21.03.2020	714	1271	102	119
2020	3	12	22.03.2020	983	1722	191	203
2020	3	13	23.03.2020	7246	11735	1028	1436
2020	3	13	24.03.2020	5987	13064	1192	1539

2020	3	13	25.03.2020	6046	13389	1289	1673
2020	3	13	26.03.2020	6165	12837	1171	1679
2020	3	13	27.03.2020	5604	11302	1002	1599
2020	3	13	28.03.2020	469	1196	155	212
2020	3	13	29.03.2020	537	2151	201	268
2020	3	14	30.03.2020	4489	11100	1184	1696
2020	3	14	31.03.2020	5863	12593	1434	1829
2020	4	14	01.04.2020	5854	15199	1423	1797
2020	4	14	02.04.2020	6055	14061	1290	1926
2020	4	14	03.04.2020	5036	12429	1188	1776
2020	4	14	04.04.2020	460	822	95	164
2020	4	14	05.04.2020	462	1193	122	146