

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn: Håvar Brøndbo
Ingrid Eggen
Brita Haugsdal

Tid og mening

- en studie i organisasjoners digitale hverdag

Dato: 31.08.2022

Totalt antall sider: 131

Sammendrag

I dagens samfunn er digitalisering og digital teknologi høyt oppe på dagsorden. Formålet med studien vår er å utvikle økt kunnskap, innsikt og forståelse for samspillet mellom teknologi og mennesket i den digitale hverdagen i organisasjonene. Inn i denne studien tok vi med oss en forforståelse om at det var oppstått det vi betegnet som systemtrettthet eller teknologimotstand i organisasjonene. Vi ønsket gjennom forskningsspørsmålene våre å se på *hvilke faktorer som fremmer og hemmer bruk av teknologi i organisasjoner, og hvordan den digitale hverdagen i organisasjoner ledes.*

Problemstillingen for studien vår er:

Hvordan oppleves møtet mellom organisasjonens digitale hverdag og organisasjonens digitale mål og strategi?

Vi har valgt kvalitative metoder med semistrukturerte intervju for å utvikle våre data. Vårt ønske var å gi et bredest mulig bilde på den digitale hverdagen, og vi inviterte til sammen ni ansatte og mellomledere til å delta i studien. Utvalget ble rekruttert fra tre organisasjoner som representerer både offentlig og privat sektor. Studien vår støtter seg på tidligere forskning på fenomenet teknologimotstand (user resistance) og teorier som i hovedsak har et prosessuelt perspektiv innen teknologi, organisasjon og ledelse.

Studien vår viser at det er lite teknologimotstand i organisasjonene. Vi ser at det er stort engasjement og positivitet til digital teknologi, men funnene våre peker i retning av motstandsattferd som vi tolker som reaksjoner på prosesser som ligger mellom mennesket og teknologien og ikke i teknologien i seg selv. Tid og mening er de viktigste faktorene her. De påvirker i stor grad de andre funnene våre som for eksempel læring, opplæring, informasjon og involvering.

Fra et organisasjonsperspektiv tyder funnene våre på at teknologiens muligheter kan ha fått et overfokus som ser ut til å bidra til mer styring og kontroll fremfor ledelse i organisasjonene. Vi ser at ledere som klarer å skape tilslutning til teknologien gjennom meningsledelse er viktig for å redusere motstandsattferd. Det tar tid.

Abstract

In society today digitalization and digital technology are high on the agenda. The aim of our study is to develop an increased knowledge, insight and understanding of the daily interaction between technology and humans in organizations. The preconception we had with us into this study is that there is a form of resistance to technology in organizations. Through this survey research study our aim is to explore *which factors promote or hinder the use of technology in organizations and the way in which organizations are led.*

The problem which our study aims to address is:

What is the experience of the users of the digital technologies within the organization compared with the digital goals and strategies of the organization?

We have used qualitative methods and conducted semi-structured interviews to collect our data. Our aim is to provide the broadest possible picture of daily digital life. We invited, in total, nine employees and middle managers to participate in the study. The subjects for our study were recruited from three organizations, representing both public and private sectors. This study builds on earlier research on the phenomenon user resistance and theories which have primarily a processual perspective within technology, organization and leadership.

Our study shows that there is little technology resistance in the organizations surveyed. We observed that there is a high level of engagement and positivity towards digital technology, but our findings point towards user resistance behaviour which we interpret as a reaction to processes which lie between people and technology and not within technology itself. Time and sensemaking are the most important factors here. They influence, to a large degree, other findings such as learning, training, information and involvement.

From an organizational perspective, our findings suggest that there may be an overfocus on the possibilities of technology which can lead to more control rather than leadership within organizations. We observed that leaders who are able to create a connection with the technology, through sensemaking, are more successful in reducing technology resistance. It takes time.

Forord

Sammen med over 30 andre studenter møtte vi til første samling i MKL-studiet i januar 2020. Vi skulle lære hvordan kunnskap ledes. Lite tenkte vi da at teknologi skulle bli et viktig tema i studiet eller et mulig emne for en masteroppgave to år fram i tid.

På den tiden hadde vi begynt å høre om koronaepidemien på nyhetene, men enda visste vi ikke hva den kunne ha å si for oss i praksis. Syv uker senere innførte regjeringen «de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i fredstid». Landet ble stengt ned, og alle læresteder måtte tenke nytt i forhold til undervisning og hvordan formidle kunnskap. For oss studentene betydde det en helt annen situasjon enn det vi hadde sett for oss. Studieturer som vi hadde sett fram til ble avlyst, og alle fysiske samlinger ble satt på vent. Heldigvis hadde vi allerede rukket å bli godt kjent på de to første samlingene. Vi var allerede blitt en sammensveiset gjeng som sammen måtte lære nye måter å lære på gjennom digital samhandling. Vi fikk absolutt erfare det som Skjølsvold (2015, s. 167) sier; «Det som i dag er en selvfølge og fullt ut integrert del av hverdagen, behøver på ingen måte være det i morgen».

Vi er nå klar til å levere masteroppgaven vår. Arbeidet med oppgaven vår har vært preget av oppturer og nedturer, men aller mest av masse hardt arbeid, lange Teams-møter med gode refleksjoner og mye latter.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Robert Bye for god hjelp og støtte underveis. Han har gitt oss mange gode innspill, utfordret oss, bidratt til refleksjoner og relevant litteratur.

Takk også til arbeidsplassene våre som har gitt oss muligheten til å gjennomføre studiet, og som har stilt ressurser til rådighet for oss til masteroppgaven. Samtidig ønsker vi å takke alle våre informanter som har vært sporty og stilt opp i en ellers så travel hverdag. Uten dem hadde vi ikke hatt noe grunnlag å skrive oppgave på.

Til slutt vil vi rette en stor takk til våre kjære der hjemme som har støttet oss, oppmuntret oss, trøstet oss og gitt oss tid og plass til å gjennomføre studiet.

Figuroversikt

Figur 1:	Elementene i meningsskaping (etter Hernes 2016, s 40)	s. 19
Figur 2:	Types of strategies (etter Mintzberg og Waters, 1985)	s. 20
Figur 3:	Utsnitt av Excel-dokument for koding av tekst	s. 35

Tabelloversikt

Tabell 1:	User resistance determinants framework (etter Klaus & Blanton, 2010)	s. 8
Tabell 2:	User resistance behavior framework (etter Klaus et al., 2015)	s. 9
Tabell 3:	Management strategy framework (etter Klaus et al., 2015)	s. 10

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract.....	ii
Forord.....	iii
Figuroversikt.....	iv
Tabelloversikt	iv
1 Innledning	1
1.1 Innledning og forforståelse	1
1.2 Relevans og problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning.....	3
1.4 Oppgavens struktur	4
2 Tidligere forskning om temaet – en sammenfatning.....	5
2.1 Innledning	5
2.2 Tidligere forskning om brukermotstand – en oppsummering.....	5
2.2.1 Tidlig forskning.....	5
2.2.2 Status quo and bias-modellen	6
2.2.3 Teknostress	7
2.2.4 Et rammeverk for faktorer som påvirker brukermotstand.....	8
2.2.5 Psykologisk kontrakt.....	8
2.2.6 Et rammeverk for brukermotstandsattferd	9
2.2.7 Et rammeverk for strategisk ledelse.....	9
2.2.8 End user grumbling eller sluttbrukermurring.....	10
2.3 Oppsummering.....	11
3 Teoretisk rammeverk	12
3.1 Innledning	12
3.2 Når alt henger sammen med alt.....	13
3.2.1 Aktør-nettverksteori.....	13
3.2.2 Teknologi og brukeren.....	14
3.2.3 Domestisering av teknologi	15
3.3 Prosesser i bevegelse og fremvoksende strategier	18
3.3.1 Et nøste av prosesser	18
3.3.2 Handling, meningsskaping og meningsledelse	18
3.3.3 En framvoksende strategi.....	19
3.3.4 Fra ledelse til styring.....	21

3.4	En lærende organisasjon	22
3.4.1	Læring og opplæring	22
3.4.2	Motivasjon og kunnskapsarbeideren	23
3.5	Tid – en knapp ressurs eller vindu av mulighet	24
3.6	Oppsummering	26
4	Metode	27
4.1	Innledning	27
4.2	Vitenskapsteoretisk perspektiv	27
4.3	Forskningsmetode og design	28
4.4	Semistrukturerte intervju	29
4.4.1	Intervjuguide	30
4.4.2	Utvalg	30
4.4.3	Forberedelse til intervju	32
4.4.4	Gjennomføring av intervju	33
4.5	Databearbeiding og analysearbeid	34
4.6	Kvalitet i forskningen	35
4.6.1	Reliabilitet	36
4.6.2	Validitet	37
4.6.3	Overførbarhet	37
4.7	Etiske betraktninger og utfordringer	38
4.8	Forskning i egen organisasjon	39
4.9	Metodiske refleksjoner	40
4.10	Oppsummering	43
5	Bruk av teknologi – funn og analyse	44
5.1	Faktorer som kan virke hemmende og fremmende for bruk av teknologi	44
5.2	Tid	44
5.2.1	Forventninger til teknologien	44
5.2.2	Prioritering av tid	47
5.3	Mening og nytteverdi	50
5.3.1	Informasjon og Kommunikasjon	50
5.3.2	Nytteverdi – Det må funke!	52
5.3.3	Det må være en mening med det	54
5.3.4	Involvering og medbestemmelse	56
5.4	Læring og opplæring – hvor ble superbrukeren av?	57
5.4.2	Når opplæring virker	61
5.4.3	Hvor ble superbrukeren av?	62

5.4.4	Ring en venn – når kollega blir superbruker	63
5.5	Motstand og frustrasjon	64
5.5.1	Motstand	64
5.5.2	«Startproblemer eller mer grunnleggende ting»	65
5.5.3	Motstandsreaksjoner	67
5.5.4	Ikke-bruk.....	68
5.6	Oppsummering.....	69
6	Ledelse og strategi – funn og analyse	71
6.1	Innledning	71
6.2	Strategi og ledelse	71
6.2.1	Digital strategi.....	71
6.3.2	Teknologi og hylleware	73
6.2.3	«Systemtilfredsstillelse» og New Public Management.....	75
6.2.4	Pandemien som driver.....	77
6.2.5	Effektivisering?.....	79
6.3	Informasjon og involvering.....	81
6.3.1	Informasjon – systemene kommer	81
6.3.2	Bestillerkompetanse og brukerbehov.....	83
6.3.3	Implementering og forankring	84
6.3.4	Involvering.....	85
6.4	Læring og opplæring.....	88
6.5	Motstand og murring.....	89
6.6	Oppsummering.....	92
7	Konklusjon, læring og veien videre	93
7.1	Innledning	93
7.2	Møtet mellom digital hverdag og digitale mål og strategier	94
7.2.1	Teknologien gjør det mulig!	94
7.2.2	Forventninger til teknologi.....	95
7.2.3	Ting tar tid.....	95
7.2.4	Meningsskaping i den digitale hverdagen.....	96
7.2.5	Meningsledelse og involvering	97
7.2.6	Konklusjon.....	98
7.3	Mer forskning og veien videre	99
7.4	Refleksjoner med et kritisk blikk.....	100
7.5	Vår læring	101
	Litteraturliste.....	103

Vedlegg.....	108
Vedlegg 1: Godkjenning av prosjektet fra NSD.....	109
Vedlegg 2: Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet.....	110
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	113
Vedlegg 4: Semistrukturert intervjuguide for ansatte.....	114
Vedlegg 5: Semistrukturert intervjuguide for ledere	119

1 Innledning

Digitalisering er en av vår tids megatrender (Meld. St. 27 (2020-2021), s. 25)

1.1 Innledning og forforståelse

De siste 20 årene har internett, digital teknologi og digitalisering ført til store samfunnsendringer som har påvirket både hverdagslivene til folk, men også organisasjonene. Digitalisering er en av vår tids megatrender (Meld. St. 27, 2020-2021, s. 25). Daglig bruk av digital teknologi har endret arbeidshverdagen fra mye manuelt arbeid og oppgaver som gjennom teknologien har blitt automatisert og effektivisert. Utviklingen av smart digital teknologi som for eksempel smarttelefonen har i tillegg gjort teknologien enda mer tilgjengelig, og bruksområdene har vokst. Som en konsekvens av domestisering (Lie & Sørensen, 1996; Sørensen, 2005) har forventningene til teknologien blitt større. Det innføres stadig nye systemer og digitale teknologier i organisasjonene med en forventning om at dette skal gjøre arbeidet og arbeidshverdagen enda enklere og mer effektiv - nettopp fordi teknologien gjør det mulig. Teknologien er og har, historisk sett, alltid vært en muliggjører (Næringslivets hovedorganisasjon, 2018, kap.5).

Det økende behovet for stadig nye digitale teknologier i organisasjonene, og forventningene rundt teknologien som muliggjør er det som har vekket vår undring og oppmerksomhet. Selv om vi globalt sett er langt fremme når det gjelder digitalisering, har det vært varierende grad av digitalisering i bedriftene i Norge (Innovasjon Norge, 2021, vedlegg 1).

Men så kom pandemien. Og med det en «sjokkdigitaliseringen» (Innovasjon Norge, 2021, s. 16-17). «Selv om norske bedrifters digitaliseringsprosesser ikke nødvendigvis er direkte relatert til pandemien, ser det altså ut til at pandemien har forsterket digitaliseringsprosessene i mange bedrifter» (Innovasjon Norge, 2021, s. 18). Effekten var ifølge Solheim & Eide (Innovasjon Norge, 2021, s. 60) hovedsakelig en digitalisering av samarbeids- og kommunikasjonsplattformer. Koronapandemien har dermed også vært en muliggjører når det kommer til digitalisering, utvikling og bruk av de teknologiske løsningene. Men vår undring startet allerede før pandemien. Vår nysgjerrighet er knyttet til hvordan den digitale teknologien oppleves i organisasjonene, og hvordan teknologien tas imot og tas i bruk av de ansatte i deres arbeidshverdag.

Denne nysgjerrigheten på bruk av digital teknologi i organisasjonene, og bakgrunnen for vårt valg av teknologi i masteravhandlingen handler om at vi alle jobber i store organisasjoner hvor digital teknologi spiller en sentral rolle i arbeidshverdagen til de ansatte. Observasjoner vi gjorde oss i egne organisasjoner viste store variasjoner i hvordan digital teknologi ble tatt i bruk, og hvordan nye digitale teknologier ble tatt imot. Med utgangspunkt i våre observasjoner gjorde vi oss en antagelse om at de ansatte både var systemtrøtte og teknologimette, noe som førte til en forforståelse hos oss om at det er teknologimotstand i organisasjonene. Med denne forforståelsen som bakteppe vil vårt overordnede tema for masteravhandlingen være mennesket i møte med teknologien i organisasjonen.

1.2 Relevans og problemstilling

Relevansen i tematikken i vår masteravhandling kan vi knytte til nettopp det at digitalisering er en av vår tids masterideer (Meld. St. 27 (2020-2021)), og som vi har sett er digitalisering et tema som både regjeringen, det offentlige, Innovasjon Norge, NHO og andre sentrale næringslivsaktører har på dagsorden. I dag har de fleste større organisasjoner valgt å nevne eller aktivt bruke digitalisering som en del av sin strategi. Vår nysgjerrighet ligger i hvordan strategien forankres og konkretiseres inn i organisasjonene, og hva det betyr i praksis for den enkelte ansatte. Vi har underveis i arbeidet med oppgaven vår opplevd at tematikken skaper stort engasjement hos både kollegaer og andre når vi har fortalt om forskningen vår. Vi har fått en forståelse for at det står på dagsorden ikke bare samfunnsmessig og i organisasjonene, men også blant den enkelte bruker av teknologien. Med temaet mennesket i møte med teknologi i organisasjonene har vi valgt å definere følgende formål med oppgaven:

Vårt formål er å utvikle økt kunnskap, innsikt og forståelse om samspillet mellom teknologi og mennesket i den digitale hverdagen i organisasjonen.

For å studere dette nærmere har vi valgt å ta utgangspunkt i våre egne arbeidsplasser og se på hvordan digitalisering forstås i disse organisasjonene. Vi har valgt de ansattes perspektiv, og med bakgrunn i formålet har vi valgt følgende problemstilling som vi har forsøkt å belyse:

Hvordan oppleves møtet mellom organisasjonens digitale hverdag og organisasjonens digitale mål og strategi?

Vi vurderer problemstillingen vår som svært relevant for organisasjonene vi har valgt å ta med i studien vår og de representerer både offentlig sektor og privat næringsliv. Vi forsøker å belyse oppgavens problemstilling og studiens interesser gjennom å formulere følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer kan virke hemmende for bruk av digital teknologi i organisasjoner?
2. Hvilke faktorer kan virke fremmende for bruk av digital teknologi i organisasjoner?
3. Hvordan ledes organisasjonenes digitale hverdag?

I forskningsspørsmål 1 og 2 ønsker vi å få innsikt og forståelse i hva som påvirker og har innvirkning i den enkeltes daglige bruk av teknologi, og samtidig hvordan de ansattes møte med den digitale arbeidshverdagen oppleves. Gjennom forskningsspørsmål 3 ønsker vi å se på hvilke rolle organisasjonens strategier og langsiktige mål spiller i den digitale arbeidshverdagen.

1.3 Avgrensning

Vi så tidlig i arbeidet med oppgaven hvor treffende Wanda Orlikowski (2007, 2010) sitt uttrykk «entanglement» eller sammenfiltring beskriver feltet vi har valgt å forske på. Teknologi og digital teknologi er gjennomgripende på alle områder i samfunnet, og gjennom arbeidet med oppgaven vår har vi til fulle fått erfart at «alt henger sammen med alt». Det har gitt oss noen utfordringer underveis, spesielt når det kommer til avgrensning og valg av relevant forskning og teori. I prinsippet kunne vi tatt i bruk tilnærmet hele pensum i MKL-studiet i masteravhandlingen vår fordi litteraturen krysser hverandre i begreper og teorier, og med det relevant for problemstillingen vår. Det har gjort oss bevisste på å velge forskning og teorier som er *mest mulig* relevant for vår forskning. Vi har valgt å ta utgangspunkt i forskning og teorier med et prosessuelt perspektiv og en relasjonell ontologi.

1.4 Oppgavens struktur

Vi har i dette kapitlet presentert vår undring og forforståelse sammen med oppgavens formål og problemstilling. I kapittel 2 og 3 presenterer vi tidligere forskning og teori vi har vurdert som relevant for å problemstillingen vår. I vårt prosessuelle perspektiv, fokuserer vi på meningsledelse og aktør-nettverksteori (ANT) med hovedvekt på domestisering, sammenfildrede prosesser, samt meningsskaping og fremvoksende strategier. I kapitlet om tidligere forskning fokuserer vi på fenomenet brukermotstand.

Den metodiske gjennomgåringen av studien redegjøres for i kapittel 4. Her argumenterer vi for valget av et konstruktivistiskteoretisk ståsted og diskuterer oss fram til at en kvalitativ studie med semistrukturerte intervju er en hensiktsmessig metode for å skaffe empiri. Videre beskriver vi hvordan vi har gått fram for å skaffe vårt empiriske grunnlag ved bruk av semistrukturerte intervjuer, og hvordan materialet er analysert. Vi diskuterer i tillegg forskningsetiske retningslinjer, hvordan vi kan sikre god kvalitet i forskningen, og potensielle utfordringer knyttet til forskning i egen organisasjon. Vi avslutter kapitlet med refleksjoner rundt våre metodevalg.

I kapittel 5. og 6. presenterer vi vår empiri, funn og analyse som drøftes i sammenheng med teori og tidligere forskning. For å underbygge funnene og analysen, samt skape gjennomsiktighet i forskningen, velger vi utstrakt bruk av sitater fra informantene. Vi har valgt å presentere, analysere og diskutere hovedfunnene våre under ett, men fordeler det på to kapittel. I kapittel 5 vil vi ta utgangspunkt i forskningsspørsmål 1 og 2 som vi har slått sammen, og i kapittel 6 vil vi ha hovedfokus på forskningsspørsmål 3.

I kapittel 7 oppsummerer vi funn og analyse fra kapittel 5 og 6, og drøfter problemstillingen vår gjennom funnene. Videre trekker vi fram interessante muligheter for videre forskning innenfor feltet. Til slutt tar vi et kritisk blick på oppgaven, og reflekter over egen læring.

2 Tidligere forskning om temaet – en sammenfatning

2.1 Innledning

Da vi startet arbeidet med denne masteren, hadde vi en forforståelse av at det vi observerte i egne institusjoner, dreide seg om motstand mot teknologi på en eller annen måte. Vårt utgangspunkt var derfor å prøve å kartlegge tidligere forskning på området teknologimotstand.

Vi har i hovedsak benyttet søkeord som user resistance/brukermotstand og technostress/teknostress. I tillegg har vi også gjort søk på begrepene teknologitretthet, systemtretthet, implementeringsprosesser og teknologi, både på norsk og engelsk. Vi har gjort søk i Oria og Google Scholar, samt i flere databaser, blant annet Web of Science, Scopus og Science Direct. I dette kapitlet presenterer vi en kort oppsummering av de mest sentrale resultatene av dette litteratursøket.

2.2 Tidligere forskning om brukermotstand – en oppsummering

User resistance er definert av flere. Markus (1983) definerer user resistance som «the opposition of users to perceived change related to a new IS [information system] implementation». Kim & Kankanhallis (2009) definisjon er «opposition of a user to change associated with a new IS implementation». Klaus & Blanton (2010) definerer user resistance som «the behavioural expression of a user's opposition to a system implementation» og Klaus et al. (2015) som «user actions that express opposition to the system implementation». Som vi ser, inkluderer alle disse definisjonene *implementering*. Vår interesse går ut over selve systemimplementeringen, da vi mener å ha observert motstand på et mer generelt grunnlag, det vi har betegnet som «systemtretthet». Det vi har sett, er at det er lite nyere litteratur å finne om dette temaet.

2.2.1 Tidlig forskning

Tidlig forskning som studerte implementering av informasjonsteknologi anerkjente brukermotstand (user resistance) som en kritisk variabel. Noen så på dette som en barriere som skulle fjernes, mens de fleste så på brukermotstand som en svart boks. Med andre ord ble fenomenet brukermotstand erkjent, men man gikk ikke nærmere inn i det. Bare noen få hadde

prøvd å komme med teoretiske forklaringer på hvordan og hvorfor brukermotstand oppstår (Lapointe & Rivard, 2005).

Lapointe & Rivard (2005) adopterte Markus sin teori om at «better theories of resistance will lead to better implementation strategies and, hopefully, to better outcomes» (Markus, 1983, s. 430), og bygger sin teori delvis på 4 eksisterende modeller for brukermotstand. Tre av disse forklarer brukermotstand på individuelt nivå (Joshi, 1991; Marakas & Hornik, 1996; Martinko et al., 1996), den fjerde (Markus, 1983) fokuserer på brukermotstand på gruppenivå. Lapointe og Rivard (2005) hevder at hver av disse enkeltnivåmodellene bidrar til å forstå noen aspekter av brukermotstand, men at de samtidig avviser andre aspekter. Lapointe og Rivard (2005) utarbeidet derfor en flernivåmodell for å forstå flere aspekter av brukermotstand bedre, f.eks. motstand både på individ-, gruppe- eller organisasjonsnivå. De prøvde å forstå nedenfra og opp-prosesser og hvordan gruppemotstand har sin opprinnelse i individuell motstand. I et flernivåperspektiv antyder modellen at opplevde trusler på individ- eller organisasjonsnivå vil føre til motstand som er mer godartet enn når den er på gruppenivå, og gir samlet en økt forståelse av utvikling av gruppemotstand mot IT.

Ved å behandle motstand som en svart boks, begrenser ledere ifølge Lapointe og Rivard (2005) sin evne til å håndtere det. Deres arbeid forklarer både hvordan motstanden utvikler seg, og bekrefter påstanden fra andre forskere om at det til tider kan være legitime grunner til motstand. Studien viser også at uheldig respons fra ledere på motstandsattferd kan framprovosere eskalering av motstanden. Tidlig i implementeringen dreier motstanden seg ofte om selve systemet og dets funksjoner. Tyre og Orlikowski (1994) kalte denne første perioden etter innføringen av et system et «mulighetsvindu». De påstår at denne perioden er ideell for å tilpasse eller forbedre systemet. Dataene fra Lapointe og Rivard (2005) støtter deres argumentasjon. De hevder at brukermotstand i senere stadier av implementeringen, overføres til betydningen av systemet eller til systemets talsmenn. Motstanden blir på denne måten politisert og dermed vanskeligere å håndtere. Lapointe og Rivard (2005) hevder at deres modell gir ledere et verktøy for å gjenkjenne de første tegnene og årsaker til motstand, og kan dermed hjelpe dem i å håndtere motstanden på en god måte.

2.2.2 Status quo and bias-modellen

Kim og Kankanhalli (2009) introduserte *Status quo and bias*-modellen. Status quo bias-begrepet er hentet fra Samuelson og Zeckhauser (1988), og indikerer en preferanse for dagens

situasjon, der enhver endring oppfattes som et tap. Kim og Kankanhalli (2009) utviklet en modell for å forklare brukermotstand før en ny IS-implementering ved å integrere tidligere litteratur om teknologiaksept og -motstand med status quo bias-perspektivet. Resultatene av deres studie viser at byttekostnader spiller en sentral rolle i økning av brukermotstanden i implementeringsprosesser. Opplevd verdi for den enkelte samt organisasjonsstøtte for endring blir funnet å redusere brukermotstand. Denne forskningen fremmer den teoretiske forståelsen for brukeraksept og -motstand, og gir organisasjoner forslag til håndtering av slik motstand. Status quo bias-teori har som mål å forklare folks preferanse for å opprettholde sin nåværende status eller situasjon. Dette kan dreie seg om overgangskostnader, kostnadene som påløper tilpassing av en ny situasjon, læringskostnader, permanente kostnader som tap av arbeidsoppgaver eller psykologisk usikkerhet med tanke på hva endringene resulterer i (Kim & Kankanhalli, 2009).

2.2.3 Teknostress

Fenomenet teknostress er beskrevet som stress opplevd av sluttbrukere i organisasjonene som et resultat av deres IKT-bruk (Ragu-Nathan et al., 2008). Ragu-Nathan et al. (2008) utarbeidet en modell for å måle teknostresshemmere og teknostresskapere, og testet ut denne modellen empirisk. Av faktorer som kan øke teknostress, beskriver de konstant pålogging eller tilkobling, mer informasjon enn man kan håndtere eller har bruk for (information overload), krav om å bruke den nyeste teknologien, stadig nye oppdateringer av systemene, at implementering av store systemer krever tilpasninger og at muligheten for multitasking gjør at enkelte presser seg for langt. Av teknostresshemmere beskrives helpdeskfunksjoner, trening og opplæring, brukerinvolvering i planleggings- og implementeringsfasen og kommunikasjon til de involverte. Resultatene var at teknostresshemmere og –fremmere har betydning for arbeidsglede og jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement (Ragu-Nathan et al., 2008).

Med utgangspunkt i denne forskningen utførte Fuglseth og Sørebo (2014) en kvantitativ undersøkelse omkring konseptet teknostressfremmere og –hemmere. Gjennom studien ble det funnet signifikant sammenheng mellom teknostresshemmere og økt tilfredshet med IKT på jobben. Teknostresshemmere beskriver mekanismer som kan redusere IKT- og jobbrelatert stress. De tre gruppene teknostresshemmere som ble brukt i studien var teknisk brukerstøtte, tilrettelegging for ferdighetsutvikling og involvering i endringsprosesser.

En av hypotesene som ble diskutert og bekreftet i studien var at «Ansattes oppfatning av eksistensen av teknostresshemmere i deres organisasjonsmiljøer er positivt assosiert med deres intensjonsnivå om å utvide bruken av IKT».

2.2.4 Et rammeverk for faktorer som påvirker brukermotstand

Klaus og Blanton (2010) identifiserer 4 nøkkelkategorier som er avgjørende for brukermotstand; individ, system, organisasjon og prosess, med tilhørende determinanter eller faktorer. Gjennom linsen til psykologisk kontraktteori, presenteres et rammeverk som forklarer hvorfor brukermotstand oppstår under entreprisesystem-implementeringer.

Tabell 1: *User resistance determinants framework (etter Klaus & Blanton, 2010):*

	Determinant	Description
Individual Issues	Uncertainty Input Control/Power Self- Efficacy	User is unclear of the future User's opinions are not considered User loses control or loss of recognition as the expert Perceived lack of capability
System Issues	Technical Problems Complexity	Problems with the system System is complicated to use
Organizational Issues	Facilitating Environment Communication Training	Organizational culture is not conducive to the change Communication to users is problematic Training does not meet organizational needs
Process Issues	Job/Job Skills Change Workload Lack of Fit	User's job or job skill requirements changes User is required to put forth additional effort Process problem between the system and organizational structure

Ledere må være bevisst hver av brukermotstandsdeterminantene i rammeverket. Manglende håndtering av en eller flere determinanter øker sannsynligheten for at brukere vil oppfatte et psykologisk kontraktsbrudd (Klaus & Blanton, 2010).

2.2.5 Psykologisk kontrakt

Begrepet psykologisk kontrakt ser ut til å ha først blitt brukt av Argyris og spores tilbake til organisasjonspsykologisk litteratur gjennom Schein. Selv om nyere litteratur har definert psykologisk kontrakt på ulike måter, er det ifølge Klaus & Blanton (2010) stor aksept om



Rousseaus definisjon "tro som individer har angående løfter gitt, akseptert og stolt på mellom seg selv og en annen» (Argyris, 1960; Schein, 1980; Rousseau, 1995, s. 9, her i Klaus & Blanton, 2010).

En ansatts psykologiske kontrakt er subjektiv og kontinuerlig i endring basert på ansattes endrede forventninger. En kan si det er en subjektiv forståelse av hva en arbeidstaker mener at arbeidsgiveren er forpliktet til å yte. Dette kan gjelde på områder som tilbakemelding, jobbsikkerhet, passende opplæring/utvikling, forfremmelse, jobbens art, ledelse av endring, jobbansvar og passende kompensasjon (Klaus & Blanton, 2010).

2.2.6 Et rammeverk for brukermotstandsattferd

Klaus, Blanton og Wingreen (2015) beskriver og setter brukermotstand i et todimensjonalt rammeverk som inkluderer hele spekteret fra motstand som direkte motvirker systemimplementeringen til indirekte motstand, som rammer arbeidsgiver, men som ikke direkte skader selve systemimplementeringen.

Tabell 2: *User resistance behavior framework (etter Klaus et al., 2015):*

	Visible ← (clearly expressed to others)	→ Concealed (minimally expressed to others)
Assertive (takes action that directly counters implementation plan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Refusal to use system • Challenge system/plan • Don't follow process • Quit job/job change 	<ul style="list-style-type: none"> • Uses old system/shadow system • Avoid system use • Enter in info inappropriately
 Inhibited (indirect behaviour)	<ul style="list-style-type: none"> • Complaints • Lower morale • Defensive 	<ul style="list-style-type: none"> • Not motivated • Less productive • Impatient • Not paying attention • Procrastinate • Don't want to learn • Turnover intention

2.2.7 Et rammeverk for strategisk ledelse

Ifølge Klaus et al. (2015) oppstår brukermotstand ofte i forbindelse med implementering av storskalasystemer, fordi det er pålegg om systembruk og ansattes jobber endres.

Klaus et al. (2015) utviklet et rammeverk med 8 ulike ledelsesstrategier i forbindelse med IT-implementeringer som omfatter både effektiv kommunikasjon, opplæring og planlegging. Hensikten var å forstå motstandsattferd bedre og å gi ledelsen strategier for å minimere denne atferden.

Tabell 3: *Management strategy framework (etter Klaus et al., 2015):*

	Construct	Definition	Examples
Effective communication	Top-down communication	Top management/ implementation team communicating to users	Communicating the types of changes to occur, the benefits, the goals and vision etc.
	Listen to feedback	Management listening and responding to the input of users	Distribute/collect questionnaires, address complaints
Effective education/support	Provide help/support	Management offering assistance to users	Availability of consultants or helpline etc.
	Training	Train the users in appropriate time in a way that is suitable for their needs	Trainers with knowledge/ communication skills, appropriate time frame etc.
	Incentives	Suitable motivators for users to learn and use the system	Incentives to take training and do extra work
Effective direction/planning	Clear consistent plan	Straightforward consistent strategies	Clear direction, consistent management strategies etc.
	Management expertise	Management understanding of processes and system	Decision makers understand system and processes, decision makers understand the details
	System customizations	Customize the system to the processes in place	Tailor the system to fit the users' preferences/ needs

2.2.8 End user grumbling eller sluttbrukermurring

Mahmud, Ramayah og Kurnia (2017) lanserte en modell som integrerte Kim og Kankanhallis (2009) status quo bias-teori med teknostress og kaster dermed lys over sluttbrukerens misnøyeadferd som går foran implementeringen av et nytt ERP-system. De benytter også Laumer et al. (2014) sitt begrep «employee grumbling», motstand gjennom samtale, som de konseptualiserte som "end user grumbling». Dette begrepet oversetter vi til sluttbrukermurring. Mahmud et al. (2017) viser at det er sterk relasjon mellom sluttbruker-

murring og symbolsk adopsjon og viser viktigheten av å måle brukermotstand. Symbolsk adopsjon anses som motivasjonen bak å mentalt vurdere en bestemt teknologi som nyttig.

2.3 Oppsummering

Det har vært en enorm utvikling innen digital teknologi bare det siste tiåret - både for privat bruk og i arbeidssammenheng. Foreløpig gjenspeiles dette i liten grad i forskningslitteraturen. Som nevnt i innledningen til dette kapitlet, har det vært vanskelig å finne relevant litteratur av nyere dato, spesielt norsk eller nordisk forskning. Den tidligste forskningen dreier seg ofte om motstand mot selve teknologien, og ser teknologien som materialitet uavhengig av menneskene. Etter hvert har det blitt et mer fokus på å forstå motstanden, og hvordan denne motstanden kan håndteres. Mye av litteraturen om motstand handler om systemimplementering, som er litt på siden av vår problemstilling. Virkningene av den gjennomgripende digitaliseringen vi ser i dagens samfunn handler etter vår mening om noe mer enn dette, uten at vi i utgangspunktet klarte å beskrive det som noe bedre enn «systemtretthet».

Vi ser likevel at en god del av den tidligere forskningen som er beskrevet i dette kapitlet på området teknologimotstand, har vært nyttig for oss. Den har gitt oss et begrepsapparat rundt tematikken og en bedre bakgrunn for å forstå fenomenet teknologimotstand og teknologiatferd og på denne måten vært et godt grunnlag for vårt eget arbeid.

Vi har benyttet både status quo bias-modellen og teori omkring hemmere og fremmere av teknostress. Vi bruker begrepet psykologisk kontrakt i analysen, og i tillegg har Klaus et al. sine ulike rammeverk vært svært nyttige i vårt analysearbeid.

Vi vil i neste kapittel presentere oppgavens øvrige teoretiske rammeverk.

3 Teoretisk rammeverk

Kan vi tenke oss et teknologiløst samfunn?

(Sørensen 2004, s. 6)

3.1 Innledning

Tematikken i oppgaven vår retter oppmerksomheten på samspillet mellom menneske og teknologi hvor vi ønsker å belyse problemstillingen; *hvordan oppleves møtet mellom organisasjonens digitale hverdag og organisasjonens digitale mål og strategi?*

Tradisjonelt har det vært et tydelig skille mellom teknologi og mennesket i teknologi- og naturvitenskapen. Teknologien har blitt sett på som en form for ytre kraft, «exogenous force» (Orlikowski, 2010) som nærmest ble skapt utenfor samfunnet (Lie & Sørensen, 1996).

Tilsvarende skarpt skille finner man også mellom vitenskap og samfunn (Skjølsvold, 2015, kap. 1). I samfunnsvitenskapen var teknologien tilnærmet helt fraværende, og ble kun sett på som et fysisk objekt eller materialitet uten påvirkning verken på sosiale prosesser eller strukturer (Sørensen, 2004). Fremveksten av teknologi- og vitenskapsstudier, STS (science and technology studies) og aktør-nettverksteori (ANT) på 1980-tallet utfordret dette synet, og viste at det var sammenheng mellom både teknologi og vitenskap og samfunn, kultur og sosiale prosesser (Sørensen, 2004; Latour, 1987, kap. 3).

For å utvikle økt kunnskap, innsikt og forståelse om samspillet mellom teknologi og mennesket i den digitale hverdagen i organisasjonen, har vi valgt forskning og teorier med prosessuelt perspektiv og relasjonell ontologi. Vi benytter i hovedsak aktør-nettverksteori (ANT) fra teknologi- og vitenskapsstudier (STS) sammen med andre prosessuelle teorier som Hernes sitt syn på meningsskaping og meningsledelse. Innenfor teorier om strategi legger vi vekt på Mintzberg og hans syn på framvoksende strategier.

Vi presenterer også teorier om læring og motivasjon da dette er relevant i et meningsperspektiv. For å belyse problemstillingen i kontekst av strategiarbeid og fra et mer overordnet perspektiv, redegjør vi for teorier og forskning knyttet til utviklings- og organisasjonsideer. Vi har hovedfokus på Røvik sin forskning og hans teorier på feltet. Til slutt vil vi i dette kapittelet beskrive teorier rundt begrepet tid, siden det har betydning for hele det teoretiske rammeverket vårt.

3.2 Når alt henger sammen med alt

3.2.1 Aktør-nettverksteori

Aktør-nettverksteoriltilnærmingen (ANT), med blant annet Bruno Latour, Michel Callon og John Law i spissen, mente at et tydelig skille mellom menneske og teknologi ikke gav mening. De mente at det var prosessene som oppstår i relasjonene og forbindelsene *mellom* mennesker (ofte kalt aktører) og ikke-mennesker (ofte kalt aktanter) som fører til meningsskapelse og handling (Sørensen, 2004; Hernes, 2016). I disse forbindelsene vil det utvikles et *nettverk*, og kunnskapsproduksjonen skjer i *forflytningen* mellom mennesker og ting, og i relasjonene som oppstår (Skjølsvold, 2015, kap. 3). Et viktig poeng i ANT er at både menneskene og ikke-menneskene handler og har handlekraft i nettverket, og endringene skjer i relasjonen og interaksjonen mellom det sosiale og det materielle (Sørensen, 2004; Skjølsvold, 2015, kap.7).

I en artikkel under pseudonymet Jim Johnson (1988), benytter Bruno Latour begrepet delegering i forbindelse med teknologibruk. Begrepet innebærer at mennesker overfører eller delegerer oppgaver de tidligere har gjort selv til ikke-menneskelige aktanter eller teknologi. Disse delegerte aktantene vil ifølge Latour (Johnson, 1988) være med og definere våre sosiale relasjoner sammen med menneskene i nettverket. Latour (Johnson, 1988; Latour, 1992) mener videre at en studie av sosiale relasjoner uten å involvere materialitet, det vil si disse ikke-menneskelige aktantene, er umulig. Sørensen (2004) påpeker at prosessen som pågår mellom aktører og aktanter er kontinuerlig og stadig er i endring, men at aktantene eller tingene ofte fungerer som stabilisatorer. Sørensen (2004, s. 10) er likevel tydelig på at «det ikke er tingene som bestemmer», men at forbindelsen aktørene har til tingene vil lage sosiale strukturer og rutiner som over tid utvikles som praksiser i nettverket.

Endring og bevegelse er sentralt i ANT fordi et nettverk er dynamisk uten fast struktur (Sørensen, 2004). Kunnskapen og kunnskapsproduksjonen vil være i og en del av nettverket, og blir til som et resultat av relasjonen til aktørene. Det vil stadig vokse frem nye nettverk, nye forbindelser og relasjoner som kontinuerlig er med og produserer og reproducerer kunnskap. Det vil ifølge Sørensen (2004) føre til behov for oversettelser som skjer *gjennom ulike translasjonsaktiviteter*. Sørensen (2004) viser til Callon sin translasjonsmodell som består av 4 faser; problematisering, interesseskaping, innrulling og mobilisering (Callon, 1986, s. 203-219). Denne translasjonen var spesielt avgjørende for ideen om

teknologioverføring (Skjølsvold, 2015, s. 74). Madeleine Akrich (1992) problematiserte denne translasjonsmodellen fordi hun mente modellen var for enkel på grunn av de ulike nettverkenes kompleksitet.

Orlikowski er en av dem som utfordret tidligere teorier om teknologi. Samtidig peker hun på at tidlig ANT og STS-teorier fokuserer mest på interaksjonen *mellom* aktør (det sosiale) og aktanter (teknologi). Hun hevder at det er en sammenvevd avhengighet og interaksjon mellom mennesker og materialitet, som gjensidig skaper og omskaper hverandre i en sammenfiltret prosess. Dette innebærer at mennesker og teknologiske artefakter må behandles som likeverdige deltagere i et nettverk, som hun omtaler som sosiomaterialitet eller *entanglement in practice* (Orlikowski, 2010).

Sosiomaterialitet utfordrer antagelsen om ontologisk separasjon, og Orlikowski argumenterer for at et sosiomaterielt perspektiv har en relasjonell ontologi (Orlikowski 2007, 2010; Orlikowski og Scott 2008). Hun retter også kritikk til organisasjons- og ledelseslitteraturen som ifølge henne fremdeles ikke vurderer og inkluderer teknologiens rolle i organisasjonslivet (Orlikowski & Scott, 2008; Orlikowski, 2010).

3.2.2 Teknologi og brukeren

I dag er bruk av teknologi gjennomgående i nærmest alle aspekter i samfunnet vårt, både praktisk, sosialt og kulturelt, og organisasjonene er aktive brukere av digital teknologi for å løse arbeidsrelaterte oppgaver og problemstillinger. Aktør-nettverksteori har ført til økt oppmerksomhet på brukerens aktive rolle, og hvordan brukere forstår, fortolker og tar i bruk teknologi. Teknologi har ikke noen egenskap i seg sjøl ifølge et ANT-perspektiv, men får mening og egenskaper som en effekt i det nettverket den inngår i. Det er et utvekslingsforhold mellom teknologi og mennesket (Orlikowski, 2010), og ANT forsøker å forklare forholdet mellom teknologi, eller teknologiens designere og brukerne av teknologien (Sørensen, 2004).

Ifølge Sørensen (2004) var det teknologideterministiske synet også tydelig innenfor teknologidesign og teknologiutviklingsprosesser. I slike prosesser ble brukeren ofte beskrevet som et problem (Skjølsvold, 2015, s. 151). Skjølsvold (2015) viser til Steve Woolgar (1990) sin artikkel og studie om brukervennlighetstester fra 1990 hvor Woolgar (1990) observerte at brukeren gjerne fikk skylden hvis det oppstod problemer med teknologien. Det handlet om

teknologidesignerens og teknologiutviklernes antagelser om brukerens manglende teknologikunnskap, både i forhold til egne behov og om selve teknologien og teknologiutviklingsmulighetene. Ifølge Woolgar (1990) kunne man forstå dette i lys av metaforen om teknologi som tekst. Det vil si teknologidesignereren skriver, mens brukeren leser. Og hvis brukeren ikke har lest teksten «riktig», kan det oppstå «problemer» i teknologidesignerens øyne. Skjølvold (2015) mener at denne tanken om brukeren som et problem har en tendens til å gjenta seg, og viser til egen pågående forskning

Madeleine Akrich (1992) introduserte en lignende metafor om teknologi, «I will call the end product of this work a script or a scenario» (Akrich, 1992, s. 208). Det vil si en form for manus som legger føringene og rammene for møtet mellom teknologi og mennesket. På lik linje med Woolgar (1990) peker også hun på at når teknologidesignereren utelukker brukeren fra teknologiutviklingsprosessen, og gjør et forsøk på å forstå, forutse og «spå» hvordan brukeren vil ta i bruk den nye teknologien uten å involvere brukeren, kan konsekvensene bli store. I verste fall vil ikke teknologien bli brukt (Wyatt, 2005, 2014). Kjernen i begge metaforene vi nevner over handler om hvordan teknologien forstås og fortolkes av brukeren, og ikke minst hvordan den tas i bruk (Skjølvold, 2015).

Akrich støtter Bruno Latour og ANT-tankegangen om at det er i linkene, relasjonene og interaksjonene mellom teknologien og brukerne i teknologiutviklingsprosessen at suksessene for fremtidig bruk ligger (Akrich, 1992). Teknologien eller scriptet vil kunne spille på og forsterke allerede eksisterende handlingsmønstre i relasjonene, hvor de materialiseres i nye script som igjen vil føre til ny kompetanse, handlinger og teknologier. Teknologi er ifølge Latour (1987) *fortolkningsmessig fleksibel*, og teknologiens rolle kan ikke tas for gitt, fordi brukerne er kreative, og ikke nødvendigvis tar i bruk teknologien slik designere hadde tenkt (Sørensen 2005). Denne kreativiteten er ifølge Sørensen (2004, s. 15) utgangspunktet for domestisering av teknologi, og definerer dette som «hvordan teknologi plasseres (eller ikke plasseres) romlig, symbolsk og praksismessig gjennom individuelle og mer kollektive konstruksjoner av små og store nettverk av mennesker og ting».

3.2.3 Domestisering av teknologi

Domestiseringsbegrepet brukt i tilknytning til teknologi ble introdusert av Silverstone et al. (1989, s. 43-46, 1992). Opprinnelig er begrepet blant annet brukt i forbindelse med temming av ville dyr, og beskriver tilpasningsprosessen til nye miljøer skapt av mennesker (Lie og

Sørensen, 1996, Skjølvold, 2015, s. 160). Silverstone et al. (1989, 1992) var opptatt av rollen og verdien informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) har i omdanningen av samfunnet og familien. Teorien om teknologidomestisering som Silverstone et al. (1992) utviklet, var opprinnelig et resultat av en studie hvor de ønsket en bedre forståelse av kjøp og bruk av nye medieteknologier i husholdninger. De mente at mye av teorien kunne gjelde for alle slags informasjons- og kommunikasjonsteknologier. Silverstone et al. (1992) beskrev domestiseringsprosessen som et rammeverk med 4 faser, fra teknologi som en *objektiv vare til objekt med mening*. Silverstone et al. (1992) beskrev disse fasene som tilegnelse, objektivisering, innlemmelse og omdannelse. Gjennom en slik prosess vil teknologien bli domestisert, det vil si tilegnet, innlemmet og omdefinert i henhold til husholdningens egne verdier og interesser til å bli en «naturlig», integrert, og meningsfull del hverdagslivet. Silverstone et al. (1992) påpekte at teknologier både er formet og formende, det vil si det er en gjensidighet mellom teknologi og menneske.

Domestiseringsmodellen til Silverstone et al. (1992) ble etter hvert utfordret av flere forskere (Lie & Sørensen, 1996; Sørensen, 2004; Sørensen, 2005; Ask, 2011) fordi modellen i all hovedsak fokuserte på det som skjer i husholdningen, men også på grunn av modellens lineære tilnærming til domestiseringsprosessen (Skjølvold, 2015, kap.7). Ifølge blant annet Lie & Sørensen (1996) følger ikke domestisering av teknologi en lineær kurve. Det er en samproduksjon av mennesket og teknologi som gjensidig påvirker hverandre i en kontinuerlig prosess hvor ulike dimensjoner over tid sammen skaper domestisering. Denne tilnærmingen til domestiseringsbegrepet er ofte omtalt som Trondheimsmodellen (Ask, 2011). Modellen ser ifølge Sørensen (2005) på domestisering gjennom tre dimensjoner; den praktiske, den symbolske, og den kognitive:

- Praktiske: Denne handler om å danne bruksrutiner for den nye teknologien.
- Symbolske: Her handler det om hvordan meningsproduksjon og identitet knyttes til teknologien. Hvordan teknologien forstås, tolkes, og tilskrives mening, og hvilken rolle teknologien kan ha for brukere.
- Kognitive: Denne er forbundet med læring og kunnskap om teknologien.

Domestiseringsprosessen skjer mer eller mindre bevisst gjennom de tre dimensjonene som Sørensen viser til, og gjennom handling etableres praksiser, strukturer og mening som gjør teknologien til en naturlig del av hverdagen, nærmest *usynlig* (Sørensen 2005, Orlikowski 2010). Men, når det oppstår brudd i strukturene og praksisene som for eksempel i

koronasituasjonen, vil teknologien komme *til syne* for brukeren som vil kunne føre til nye «runder» med domestisering eller redomestisering (Sørensen, 2004).

Når man tar i bruk teknologier, vil brukerne gjennom domestiseringsprosessen endre teknologien fordi brukerne vil fortolke, forstå, og tilpasse den ut ifra sine behov (Orlikowski 2010; Skjølsvold 2015, s. 159-165). Det betyr også at de praktiske rutinene knyttet til teknologien kan endres, behovene kan endres, eller det kan være en utskifting av personer som er involvert i teknologibruken som kan føre til en re-domestisering (Lie & Sørensen, 1996; Næss & Henriksen, 2022). Ifølge Næss & Henriksen (2022) kan man ta tilbake teknologien og endre bruken gjennom nye vaner og handlinger. Det kan også skje at teknologien tas ut av bruk. Det vil si av-domestisert fordi den er utdatert, blir erstattet eller at man mister interessen, noe Næss & Henriksen (2022) omtaler som domestisering i revers.

Sally Wyatt et al. (2002) mente brukere av teknologi også måtte sees i relasjon til en mindre synlig gruppe, nemlig ikke-brukere. Wyatt et al. (2002, 2005) beskrev ikke-bruk av internett, og skilte først mellom dimensjonene frivillig og ikke-frivillig bruk. Ikke-brukerne ble delt inn i 4 kategorier; motstandere, avvisere, de ekskluderte, det vil si de som mangler tilgang, og de utviste, de som har mistet tilgangen ufrivillig. Det ble antydnet at ikke-bruk ikke trenger å være en ulempe eller kilde til ulikhet. Hvorfor noen velger å la være bruke digitale teknologier i sin nåværende form kan gi viktig innsikt for beslutningstakere og leverandører. Wyatt (2014) hevder at folk som velger å ikke bruke digitale teknologier, minner om oss at ting 'kan ha vært annerledes'. Ikke-brukere kan oppfatte teknologi som uten nytteverdi, og digital ekskludering betyr ikke nødvendigvis sosial ekskludering. Ikke-bruk, spesielt når årsaken er motstand eller avvisning, er ifølge Wyatt (2014) en påminnelse om at de dystopiske påstandene om spredning av digitale teknologier kanskje ikke blir realisert.

Domestiseringsprosessen vil hele tiden konstrueres og reproduseres uten en «slutt», slik Skjølsvold (2015, s. 167) beskriver, «Det som i dag er en selvfølge og fullt ut integrert del av hverdagen, behøver på ingen måte være det i morgen».

3.3 Prosesser i bevegelse og fremvoksende strategier

3.3.1 Et nøste av prosesser

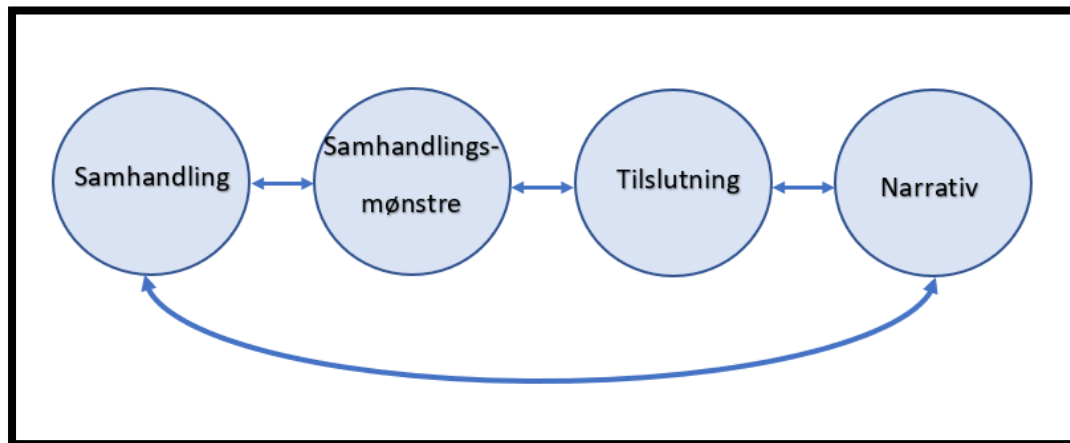
I analysen vår er prosess et vesentlig begrep. Vi har lagt til grunn Hernes sin tolkning av prosessbegrepet. Hernes benytter rhizomet for å billedgjøre det han legger i begrepet prosess i organisasjoner (Hernes 2016, s. 28). Rhizom er en rotstengel, eller plantedel som ligger under bakken og som er i konstant utvikling samtidig som den synlige delen av planten vokser. Når rhizomet vokser, deler det seg i nye plantedeler og avgir nye røtter og skudd som etter hvert blir til levedyktige planter. Planten er i prosess. På samme måte kan en beskrive prosessene som foregår i organisasjonene. Organisasjonene er hele tiden i utvikling. Nye ideer, innovasjoner og muligheter kan beskrives med knopper og skudd som dannes på rhizomet, og kontinuiteten og kulturen og alt det som definerer organisasjonen kan beskrives med morplanten (Hernes 2016, s. 30). Med dette bildet mener Hernes å vise hvordan ting kan bli annerledes, men at det ligger noen begrensninger i hva som er mulig og ikke.

Et hovedaspekt ved prosesstenkning i organisasjonssammenheng, er ifølge Hernes (2016, kap. 2) å se på organisering som en åpen prosess. I dette ligger en forståelse om at alt er i bevegelse, uten en begynnelse eller slutt. Handlinger setter i gang nye prosesser som igjen initierer nye handlinger. Hvilken retning handlingene tar er ikke uten videre gitt, og det å stake ut en retning eller legge planer er således utfordrende. Neste aspekt er å se på prosesser som det som skaper aktører og ikke motsatt. Dette er en annen måte å tenke på enn den vanlige, der vi gjerne ser på ting som med iboende egenskaper som skaper stabilitet. Med prosessaspektet er det handlingen som definerer aktørens egenskaper, ikke omvendt. Hernes' tredje aspekt er å tenke organisering som en prosess. Vi sier gjerne at vi er i en prosess. Vi kan gjerne lage planer og sette oss mål for en framtidig situasjon, men hendelser underveis gjør at planene må endres og at målene må justeres. Handle som planlagt, men forvent at endringer skjer (Hernes 2016, kap. 2).

3.3.2 Handling, meningsskaping og meningsledelse

Meningsskaping eller sensemaking er et viktig begrep innenfor prosessperspektivet. Hernes sin modell for organisatorisk meningsskaping er en videreutvikling av arbeidene til Karl Weick fra boka *The social psychology of organizing* fra 1969/1979 (Hernes, 2008, kap. 7). Ifølge Hernes ønsker vi å gjøre handlinger som gir mening for oss (Hernes, 2006, kap. 3).

Samhandling utvikles av individuelle handlinger som gjentas i mønstre, som igjen viser tilslutning til et narrativ. Narrativet sier noe om hvor organisasjonen er på veg, hva den sikter mot. Hernes påpeker at tilslutning ikke nødvendigvis er det samme som enighet. Hernes viser også til at pilene i modellen går begge veger, og at meningskaping forutsetter interaksjon mellom flere aktører. En aktør her kan også være teknologi.



Figur 1: Elementene i meningskaping, etter Hernes, 2016 s. 40

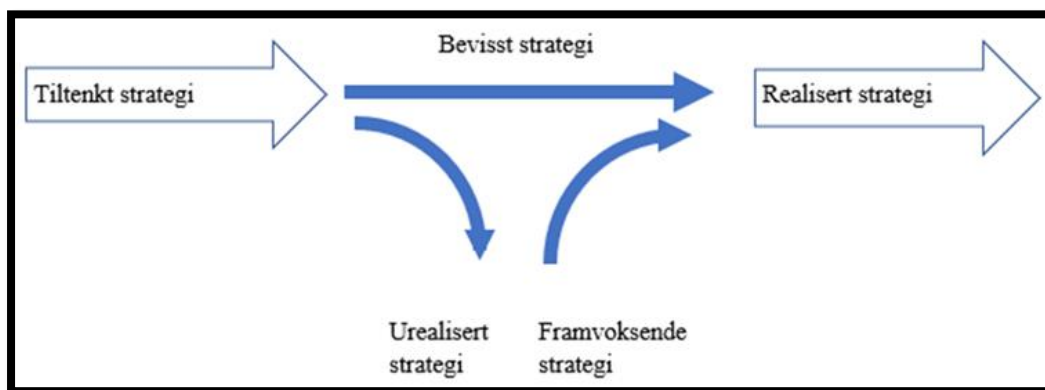
Med kollektiv meningskaping mener en at samhandlingen mellom de involverte må være meningsfull for hver av dem samtidig som den gir mening for fellesskapet totalt sett. For en arbeidsplass betyr dette at de ansatte må gis en forståelse av hva som gir mening for organisasjonen ut over hva som gir dem selv mening. Meningskapingen beskrives som en kontinuerlig prosess som er forankret i handling. Det vil typisk være et lederansvar å definere og kommunisere hva som gir organisasjonen mening, og på den måten sørge for tilslutning og samhandling. Hernes kaller dette meningsledelse (Hernes, 2016, kap. 3 og 4).

3.3.3 En framvoksende strategi

Henry Mintzberg har i løpet av en karriere på mer enn 50 år opparbeidet en sterk internasjonal posisjon innen ledelse, organisasjonsteori og strategi. Han har hatt en praksisnær tilnærming til ledelse og vært kritisk til teoretisering av lederutdanning. Han har teorier om at organisasjoner ikke er statiske, men kan komme i ulike former og kan omdannes og endres. Og – ikke minst har han videreutviklet teorier om strategi i organisasjoner og tatt

et oppgjør med rådende teorier om at strategi er å utvikle systematiske analyser og planlegge etter dette (Gotvassli, 2021, kap. 1 og 12).

Mintzberg (1987) sammenligner strategi med håndverk og strategiutvikling med ugress som slår rot. Han hevder at virkeligheten ligger et sted mellom ugressstiltneringen og det konvensjonelle synet på strategisk ledelse, og beskriver prosesstrategien, der prosesser bevisst styres for å tillate strategier å dukke opp undervegs. Mintzberg og Waters (1985) skiller mellom tilsiktede eller bevisste strategier, som realiseres etter hensikten, og framvoksende strategier, mønster eller konsistenser realisert til tross for eller i fravær av intensjoner. Vi ser paralleller til ANT der teknologi betegnes som en emergerende kraft (Orlikowski, 2010). Urealisert strategi innebærer strategi som det aldri ble noe av, noe som kan skyldes både interne og eksterne faktorer, og Mintzberg og Waters (1985) illustrere dette i en modell:



Figur 2: Types of strategies, etter Mintzberg og Waters (1985)

Mintzberg (1987) presenterer fem definisjoner på strategi, i det de kaller «Five Ps for strategy», *plan, ploy, pattern, position og perspective*. Strategi som plan er den tradisjonelle måten å tenke strategi på, det bevisst planlagte handlingsforløpet for å håndtere en situasjon. Med strategi som «a ploy», menes et knep eller manøver for å overliste en motstander eller konkurrent og fremme egne interesser. Dette dreier seg om makt. Med strategi som mønster (pattern) menes at en strøm av handlinger over tid utvikler seg til handlingsmønstre. Disse trenger ikke nødvendigvis være tilsiktet eller heller ikke nedfelt i offisielle planer, men kan likevel i ettertid forklares som konsistent strategi (Mintzberg, 1987). Denne måten å se strategi på kan kobles til hvordan Morgan (1998, kap. 3) ser på organisasjon som en organisme. Strategi som posisjon dreier seg om å posisjonere seg i et marked eller i forhold

til omgivelsene, og kan være sammenfallende med både strategi som plan, manøver eller mønster. Mens strategi som posisjon peker ut av organisasjonen, peker strategi som perspektiv innover i organisasjonen. Strategi sett slik for organisasjonen kan sammenlignes hva personlighet er for individet, sier Mintzberg og Waters, og poengterer at dette dreier seg om kultur, intensjoner og handlinger som er delt av medlemmene i organisasjonen (Mintzberg & Waters, 1987).

3.3.4 Fra ledelse til styring

Røvik (2014, s. 54) definerer masteride som «en ide som i en periode har fått særlig stor legitimitet og utbredelse, og som samtidig gir legitimitet og virker utløsende for lokale reformer i organisasjoner på tvers av sektorer og nasjoner». Røvik (2007) identifiserer 5 hovedtrender på organisasjonsområdet, og benevner disse som avbyråkratisering, fra ledelse til styring, den radikale økonomismen, fra silo til prosessbasert organisering og omdømmehåndtering. Den av disse som er interessant i vår sammenheng, er den trenden han betegner som «Fra ledelse til styring». Ledelse betegnes her som «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte», styring betegnes som «sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» (Røvik, 2007, s. 146). Røvik forklarer transformasjonen fra styring til ledelse fra slutten av 1970-tallet blant annet på bakgrunn av NPM og den antiautoritære samfunnskritikken. Røvik ser etter årtusensskiftet en pendelsvingning tilbake mot mer vektlegging av styring igjen. Han mener å observere en avtakende satsing på ledelse og samtidig grep for å utforme vertikale styringsstrukturer i organisasjonene. Dette innebærer en sentralisering av makt og avgjørelsesmyndighet. Røvik betegner dette som en rehierarkisering, samtidig som personalarbeidet oppsummeres som en bevegelse «fra soft til hard HR» (Røvik, 2007, kap. 6).

Et annet viktig begrep fra Røvik er det han omtaler som organisasjonsgjøring, framveksten av en felles organisasjonsidentitet. Organisasjonsgjøring beskrives som en mer eller mindre bevisst prosess som former og strukturerer virksomhetene til en «normalisert» organisasjon etter de til enhver tids rådende oppfatninger av hva en organisasjon bør være (Røvik, 2007, s. 90). Organisasjonsidentiteten kan nesten betegnes som organisasjonens gener som blir påvirket av ytre og indre forhold. Røvik hevder at organisasjoner over tid fremstår mere og mere like hverandre med tanke på blant annet ledelsesfunksjon, ansvarsfordeling og sentrale

styringssystemer, og at dette blant annet kan skyldes spredning av framtreddende organisasjonsideer gjennom tidsskrifter som publiserer organisasjonsteori, utdanningsinstitusjoner og andre utviklingsarenaer (Røvik, 2007, s. kap. 3).

For at disse ideene skal gi mening for organisasjonen og de ansatte, må de overføres og tilpasses til konteksten til den enkelte organisasjon. Røvik snakker om hvor viktig denne oversettelsen eller translasjon er for at ideene blir adoptert inn i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 247-248).

New Public Management som styringsmodell har preget store deler av den offentlige forvaltningen siden 1980-tallet, med prinsipper og metoder for styring overført fra privat sektor. I norsk sammenheng har vi sett at dette har ført til vektlegging av mål- og resultatstyring og konkurranseutsetting av offentlige tjenester. Ifølge Røvik (2007) er det lite teoriutvikling å hente om NPM, til tross for utallige studier om hvordan dette settet av ideer har tatt form i forskjellige nasjonale og organisatoriske kontekster. Vi ser likevel at idegrunlaget har relevans for vår tematikk. Knut Ingar Westeren (2015) diskuterer den styringsmessige tenkningen bak flere store IT-prosjekter i Norge, og tar spesielt for seg NPM-tenkningen fra 1980-tallet og framover og de økonomiske argumentene omkring den nordiske versjonen av NPM. Tiltak man i stor grad har sett her er privatisering og konkurranseutsetting, der det har vært viktig å skille mellom bestiller og utfører av tjenestene. Westeren viser til en OECD-rapport, som blant annet sier at et av hovedproblemene med å konkurranseutsette IT-tjenester, er at man mister styringsmuligheter, kunnskap og kompetanseoppbygging lokalt.

3.4 En lærende organisasjon

3.4.1 Læring og opplæring

Begrepet læring har opptatt mennesker gjennom tidene, helt fra Sokrates (ca 470-399 f.Kr.) som mente at all læring egentlig er en form for endring (Irgens, 2011, s. 44). Store norske leksikon definerer læring som «en relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring». Når det gjelder teorier om individets læring er Piaget, Dewey og Lewin sett på som foregangsmenn, og felles for dem er at de så på læring som en eller annen interaksjon med miljøet rundt individet (Gotvassli, 2020, s. 104). Ifølge Gotvassli, 2020, s.

105) videreførte Kolb (1984) deres teorier og beskrev læring som en sirkulær prosess som omfattet erfaring, refleksjon, generalisering og aktiv eksperimentering.

Begrepet en lærende organisasjon ble ifølge Filstad (2016, s. 44) introdusert av Schön i 1973. Ifølge Gotvassli (2020, s.106) var det Argyris og Schön som begynte å se på sammenhengen mellom individets læring og læring i organisasjoner. Argyris og Schön definerte to ulike nivåer for læring i organisasjoner, enkeltkrets- og dobbeltkretslæring (Irgens, 2011, s. 98). Argyris og Schön definerer enkeltkretslæring som at medlemmene av organisasjonen responderer på endringer i interne eller eksterne omgivelser ved å korrigere feil slik at organisasjonen kan opprettholde praksis. Når feil eller problemer møtes med en endring av årsaker og fører til endring av mål og prioriteringer i organisasjoner, defineres dette som dobbeltkretslæring (Argyris & Schön, 1978, s. 18-26). Argyris & Schön sier videre at organisasjonslæring oppstår når ansatte opptrer som læringsagenter og bidrar til dette. Argyris & Schön (1978, s. 26-27) opererer i tillegg med begrepet *deutero-learning*, at medlemmene i organisasjonen lærer av læringsprosessene, det vil si lærer å lære. Irgens (2011, s. 99) omtaler dette som metalæring og det som karakteriserer organisasjoner som har utviklet seg til lærende organisasjoner.

3.4.2 Motivasjon og kunnskapsarbeideren

Mange organisasjoner sier de har fokus på kunnskapsutvikling og læring. For å etablere en sterk læringskultur, må det settes av tid til læring, og organisasjonsstrukturen må støtte opp om læringsprosessene, sier Filstad (2010). Hun setter opp en rekke punkter for å kunne utvikle en sterk læringskultur, blant annet ledere som tilrettelegger for læring, gode læringsarenaer, kunnskapsdeling, tilrettelegging for formell læring, trening og opplæring, fadder og mentor-ordninger samt god integrering av nyansatte.

Viktigheten av tillit og respekt mellom kollegaer i forbindelse med læring er nevnt av flere forskere. Amy Edmondson (1999) beskriver begrepet psykologisk trygghet, noe som vil bidra til at medlemmer i en gruppe kan være ærlige, tør å stille spørsmål, be om hjelp, be om tilbakemeldinger og innrømme feil.

Oddane (2017, s. 132-133) skriver om motivasjon for oppgaver i sammenheng med innovasjon og kreativitet. Hun definerer oppgavemotivasjon som «vår grunnleggende holdning til og beveggrunner for å gi oss i kast med en oppgave», og skiller mellom indre og

ytre motivasjon. Med ytre motivasjon ligger fokus på belønninger, lønn eller anerkjennelse som kommer fra omverden.

Ifølge Collins & Amabile (1999, s. 299) dreier indre motivasjon seg om engasjement i en aktivitet for sin egen skyld, fordi man finner den så interessant, tilfredsstillende eller personlig utfordrende i seg selv. For sterk kontroll med tid, ressurser, manglende autonomi og detaljstyring er faktorer som hindrer motivasjon og kreativitet (Amabile, 1998). Ved manglende motivasjon til å gjøre en bestemt jobb, vil den ansatte ifølge Amabile (1998) rett og slett ikke gjøre det, og dennes ekspertise og kreative tenkning vil enten bli utnyttet eller bli brukt på noe annet. Denne beskrivelsen av den motiverte medarbeider harmonerer med beskrivelsen av kunnskapsarbeideren. Hislop (2018, s. 72) definerer kunnskapsarbeider som en arbeider som primært har intellektuelt, kreativt eller ikke-rutinebasert arbeid som involverer både utnyttelse og utvikling av abstrakt eller teoretisk kunnskap. Flere har beskrevet kjennetegn ved kunnskapsarbeideren (bl.a Hislop, 2018; Sandvik, 2011; Irgens & Wennes, 2011 book section), og en fellesnevner for alle er ønsket om *autonomi*.

Linda Lai skiller mellom formell og uformell læring. Den formelle læringen skjer gjennom planlagte undervisningsopplegg. Den uformelle læringen kalles også erfaringslæring eller hverdagslæringen, og skjer gjennom det daglige arbeidet (Lai, 2021, s. 119). Linda Lai tar utgangspunkt i at medarbeidernes kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer. Hun bruker begrepet kompetansemobilisering for å beskrive denne prosessen, og skiller på høy og lav kompetansemobilisering. I tillegg til økt verdiskapning og måloppnåelse trekker hun fram blant annet økt indre motivasjon, økt innsats samt forsterket læring. En medarbeider som opplever lav kompetansemobilisering vil kunne få redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats og ytelse over tid (Lai, 2021, kap. 7).

3.5 Tid – en knapp ressurs eller vindu av mulighet

I mange av teoriene vi har presentert i dette kapitlet er tid en underliggende faktor og av betydning når det kommer til kontinuerlig prosesser, endring og bevegelse. Men det er få av dem som eksplisitt uttrykker at tiden kan spille en avgjørende rolle både i domestisering av teknologi, teknologiutvikling, meningsskapning, læring og fremvoksende strategier. Det finnes likevel mye forskning på tid innen leder- og organisasjonslitteraturen, og Orlikowski & Yates (2002) mener det skyldes at ledere i lang tid nærmest har vært *besatt av tiden*. Globalisering, økt konkurranse, den raske teknologiutviklingen, og tilgangen til digitale verktøy og

teknologier har ført til endring i måten man handler, samhandler og kommuniserer på, både i organisasjonene og i hverdagslivene (Westeren, 2013). Dette har ifølge Orlikowski & Yates (2002) ført til større fokus på hvordan man strukturerer og utnytter tiden man har tilgjengelig. Samtidig har tilgjengeligheten gjort sosiale konstruksjoner og praksisbaserte handlinger førende for hvordan man oppfatter tid og tidsmessige strukturer (Orlikowski & Yates, 2002; Schulz & Hernes, 2013; Hernes & Schultz, 2020).

Den grunnleggende dikotomien eller skillet mellom objektivitet og subjektivitet som vi har sett knyttet til teknologi, finner man også tidsstudier. Det objektive tidssynet forholder seg til klokken, kalendere, og tidssoner uten påvirkning eller innvirkning av mennesker, mens den subjektive tiden handler om et tidssyn basert på normer og skikker konstruert av individer og grupper gjennom sosiale prosesser (Orlikowski & Yates, 2002, s. 685). Orlikowski & Yates (2002) mener det er hva man *gjør* med tiden som er avgjørende, og at det er menneskers handlinger som til syvende og sist lager de tidsmessige strukturene i en organisasjon. Det vil si at de ansatte i organisasjonen har en aktiv rolle hvor handlingene deres påvirker, skaper og endrer de tidsmessige strukturerer i organisasjonene. Tid og tidsmessige strukturer i en organisasjon har også en tendens til å bli tatt for gitt av både av ansatte og organisasjonen i sin helhet. Vaner, rutiner, og praksiser etableres som forsterkes og formes gjennom gjentagende handlinger (Orlikowski & Yates, 2002; Hernes & Schultz, 2020). Samtidig påpeker Orlikowski & Yates (2002) at det som oftest vil være en kombinasjon av alle tre tidssynene som påvirker hvordan organisasjonen og de ansatte strukturerer tiden sin.

I forbindelse med innføring av ny teknologi hevder Tyre og Orlikowski (1994) at den første tiden etter innføring av ny teknologi er spesielt viktig med tanke på domestiseringsprosessen og hvordan organisasjonen vil ta bruk det nye systemet. Denne perioden blir gjerne kalt mulighetsvinduet, og det er her det er best mulighet for endring av bruk og holdninger til systemene. Etter denne perioden vil det fortsatt være mulig å endre brukernes holdning til systemet, men det vil trolig bli en mye lengre og tyngre veg.

3.6 Oppsummering

Dette kapitlet har gitt innsikt i det teoretiske rammeverket vi har valgt i oppgaven vår. Bakgrunnen for valg av forskning og teorier ligger i vår forståelse om at møtet mellom mennesker og teknologi skjer i et gjensidig prosessuelt samspill. Vi har redegjort for aktør-nettverksteori og sosiomaterialitet som gir oss en større forståelse for prosessene som skjer mellom menneske og teknologi.

Med utgangspunkt i teorier og forskning om teknologi og brukeren har vi sett hvordan teknologi og brukerne over tid har utviklet seg i en samproduksjon gjennom kontinuerlige domestiseringsprosesser (Sørensen, 2005). I slike prosesser vil meningsledelse ifølge Hernes (2016) sitt prosessperspektiv ha betydning for å skape tilslutning og mening som skjer gjennom handling og samhandling. For at ledere skal kunne skape mening vil læring og motivasjon være viktige faktorer. Her peker Filstad (2010) på at etablering av en sterk læringskultur vil kunne øke motivasjon for læring.

Vi har også redegjort for strategi- og organisasjonsteorier. I et prosessuelt perspektiv vil bevegelse og kontinuerlige endringer være kjernen slik at bevisste strategier gjerne blir til fremvoksende strategier. Samtidig har organisasjonsutviklingen og organisasjonsideene ført til det Røvik (2007, 2014) betegner som organisasjonsgjøring og trender som beveger seg fra ledelse til styring. Og tiden spiller en underliggende rolle i alt som er i bevegelse og endring.

Det teoretiske rammeverket vi har redegjort for i dette kapitlet vil vi bruke til å underbygge analysen av dataen og funnene våre, og besvare på forskningsspørsmålene våre i kapittel 5. og 6. Vi vil drøfte og analysere studiens problemstilling opp imot studiens teoretiske rammeverk i oppgaven vår i kapittel 7.

4 Metode

Virkeligheden er konstruksjoner, der altid kunne have set anderledes ud

(Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 29)

4.1 Innledning

Vi vil i dette kapittelet presentere og drøfte hvordan vi gjennom bevisste og hensiktsmessige metodevalg har skaffet og utviklet våre data og gjort analyser i forskningsprosessen.

Kapittelet har som formål å gi innblikk i vår metodiske tilnærming fra vitenskapsteoretisk perspektiv, hvordan vi har gått fram for å få svar på problemstillingen og forsknings spørsmål, til valg av forskningsdesign, metodevalg, datainnsamling, og dataanalyse. Vi vil vise at det er koherens (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 38), altså sammenheng mellom alle delene av forskningen vår.

Vi vil også drøfte vår rolle som forskere i studien vår, og de etiske avgjørelser og betraktninger vi har gjort. Vi vil drøfte studiens troverdighet og kvalitet ved å vise at valgene som er gjort underveis er faglig begrunnet og av håndverksmessig kvalitet (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 48). Til slutt vil vi reflektere over valgene våre, dilemmaer som vi har måttet ta stilling til i løpet av forskningsprosessen, og hva vi kunne gjort annerledes. For - ifølge Justesen & Mik-Meyer (2010, s. 149) kunne det alltid *set anderledes ud*.

4.2 Vitenskapsteoretisk perspektiv

I all forskning ligger det et grunnleggende ønske om å finne ny viten og øke kunnskapen om et problem eller fenomen. Valg av vitenskapsteoretisk perspektiv vil ha stor innvirkning for hvordan man går fram og hvilke svar man får (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 11-13).

Vår nysgjerrighet tar utgangspunkt i møtet mellom menneske og teknologi i organisasjonene. Vi startet med en forforståelse av at møtet kan være komplekst, og en antagelse om at den raske teknologiutviklingen har skapt et gjensidig avhengighetsforhold mellom menneske og teknologi som i stor grad også gjenspeiles i hverdagslivene våre. Vårt ønske i denne studien har vært å gå tett på menneskene i organisasjonene for å få en større forståelse av de sosiale prosessene som oppstår i situasjoner hvor mennesker møter teknologien. Vi har ikke nødvendigvis vært opptatt av enkeltmenneskets subjektive forståelse i studien vår, men mer

forsøkt å forstå kompleksiteten i møte mellom menneske og teknologi i en institusjonell kontekst.

Ifølge Justesen & Mik-Meyer (2010) vil studien vår da kunne rette seg mot et konstruktivistisk perspektiv fordi kontekst, samt forståelse og tolkning av sosiale fenomen, står sentralt i konstruktivismen. Konstruktivismen bygger på en forståelse av en felles konstruert «virkelighet» skapt gjennom relasjonelle forhold, språk, diskurs og institusjonelle strukturer. Det ligger også til grunn en antagelse om at virkeligheten konstrueres kontinuerlig i sosiale prosesser (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 27-31), og dermed *vil den alltid kunne se annerledes ut* (Berger & Luckmann, 1966; Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 149).

Det kan være vanskelig å trekke klare grenser mellom fenomenologisk og konstruktivistisk perspektiv fordi begge perspektivene handler om å forstå sosiale prosesser og fenomener hvor mennesker er involvert (Thagaard, 2018, s.36, 40-41; Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 30). Skillet ligger i at man i et fenomenologisk perspektiv ønsker å oppnå en dypere og mer subjektiv forståelse av det enkelte menneskets meninger og opplevelser av et fenomen. Vi har søkt forståelse hos de enkelte informantene våre for å kunne forstå de sosiale situasjonene og konstruksjonene i den enkelte organisasjon, og vil med det hovedsakelig ha et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk ståsted i forskningen vår.

Vi bygger videre på den kunnskapen vi har, og forforståelsen om at de ansattes «virkelighet» er et resultat de oppfatningene, erfaringene, og samhandlingene som foregår i organisasjonen som en sosial konstruksjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Thagaard, 2018, s. 41).

Konstruktivismen forholder seg aktivt til teorier om hva kunnskap er, der handling og interaksjon er sentralt for utvikling av ny kunnskap (Thagaard, 2018, s. 40). Det er i tråd med vårt teoretiske rammeverk presentert i kapittel 3.

4.3 Forskningsmetode og design

I et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk perspektiv vil kvalitative metoder og tydelige valg i studiens forskningsdesign sikre kvalitet i utviklingen av ny kunnskap (Johannesen et al., 2021, s. 23). Håndverksmessig kvalitet i den metodiske tilnærmingen er vesentlig (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 48). Det betyr at vi har vektlagt at forskningen er transparent og gjennomsiktig når vi beskriver og begrunner hvorfor og hvordan vi har gjort våre metodiske valg i prosessen slik at vi gir leseren muligheten til å vurdere kvaliteten i forskningen (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 39).

Forskningsdesignet beskriver hvordan vi har planlagt hele forskningsforløpet fra start til slutt (Thagaard, 2018, s. 45-50), og vi har valgt å benytte oss av en abduktiv tilnærming i forskningsstrategien vår. I en vekselvirkning benytter vi tidligere forskning og annen relevant teori for å øke kunnskapen om fenomenet vi studerer, samtidig som vi forsøker å utvikle ny kunnskap på grunnlag av empirien (Thagaard, 2018, s. 184). Det er likevel problemstillingen vår som danner grunnlaget for metodevalgene i forskningsdesignet. Temaet menneske i møte med teknologi i organisasjonene var utgangspunktet i utformingen av en problemstilling som vi opplevde som interessant, relevant og faglig begrunnet (Johannesen et al, 2021, kap.3).

Et formål og en problemstilling der man er ute etter økt forståelse og innsikt i et fenomen, er forbundet med en kvalitativ tilnærming (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 17). Formålet med arbeidet vårt er å utvikle økt kunnskap, innsikt og forståelse om samspillet mellom teknologi og mennesket i hverdagen i organisasjonen. Vi ønsker å få en forståelse av *hvordan* enkeltmennesket i organisasjonen opplever den digitale hverdagen i møte med organisasjonens digitale mål og strategi. «Hvordan»-spørsmål i problemstillinger leder ifølge Justesen & Mik-Meyer (2010, s. 33) mot prosessuelle forhold, for deretter å gi en økt forståelse av et fenomen.

Basert på vårt formål og problemstilling samt vårt konstruktivistiske kunnskapssyn fant vi at et forskerdesign basert på kvalitativ metode med semistrukturerte intervju ville være en god måte å framskaffe ny kunnskap.

4.4 Semistrukturerte intervju

I følge Thagaard (2015, s. 58) er intervju en velegnet metode for å få informasjon om hvordan personer forstår og opplever seg selv og omgivelsene. I kvalitative studier skiller en gjerne mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervju (Johannessen et al., 2021 s. 107-108). Et semistrukturert intervju, eller dybdeintervju, vil ofte gjennomføres med en på forhånd fastsatt intervjuguide. Intervjuet trenger ikke nødvendigvis å følge guiden til punkt og prikke. Svarene som kommer opp underveis vil være bestemmende for hvordan intervjuet utvikler seg (Thagaard, 2018, s. 91). Intervjueren sørger for at alle spørsmålene er gjennomgått og besvart i løpet av intervjuet. Denne fremgangsmåten gir rom for utdyping av spesielle tema som informanten er opptatt av, samtidig som intervjuet holder en viss struktur.

4.4.1 Intervjuguide

Basert på problemsstillingen vår og forskerspørsmålene utarbeidet vi intervjuguiden (se vedlegg), og gjennom spørsmålene ønsket vi å få innsikt i hvordan ansatte og ledere opplever den digitale arbeidshverdagen.

Vi var interessert i å se om det var forskjeller mellom ansatte og ledere. Vi valgte derfor å lage to intervjuguiden, en for ledere og en for ansatte uten lederansvar. Guidene er bygd på samme grunnmur, men noen av spørsmålene er forskjellige. Dette gjelder for eksempel spørsmål om organisasjonsstruktur og informasjon og kommunikasjon, da vi blant annet hadde en forforståelse av at våre ledere hadde innflytelse ved valg av systemer.

Spørsmålene i intervjuguiden er lagt opp etter en dramaturgisk oppbygging som beskrevet av Thagaard (2018, s. 100-101), slik at informantene kunne få anledning til å føle seg godt til rette i intervjusituasjonen, og at intervjuet ble avrundet på en god måte.

Etter at vi hadde utarbeidet utkast til intervjuguiden, gjennomførte vi to prøveintervjuer for å kvalitetssikre intervjuguidene. Disse ble gjennomført på Teams uten opptak, og medførte at vi gjorde enkelte mindre justeringer på guidene.

4.4.2 Utvalg

I kvalitative studier velges deltakere som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Ifølge Johannessen (2021, s. 57) er ikke representativitet et sentralt kriterium i kvalitative undersøkelser. Man er opptatt av å velge informanter som kan ha mye og relevant informasjon om temaet (Johannessen, 2021, s. 57), og dette har da også vært vårt utgangspunkt. Våre 3 ulike organisasjoner representerer både offentlig og privat virksomhet, og alle tre kan betegnes som kunnskapsorganisasjoner (Irgens, 2011, s. 130). Dersom vi hadde valgt å konsentrere oss om én organisasjon, hadde vi kunnet gå mer i dybden. Vi har prioritert breddeperspektivet, blant annet i håp om å kunne fange opp flest mulig fasetter av og kompleksiteten (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 13) i hvordan den digitale hverdagen oppleves i organisasjoner i 2022.

Vi har valgt 3 informanter fra hver av organisasjonene, totalt 9 informanter. Vi ble anbefalt å begrense antall informanter til 6-8 på grunn av arbeidsmengden, da denne type analyse både er tidkrevende og ressurskrevende (Thagaard, 2018, s. 59). Med begrenset tid til rådighet, bør man ifølge Johannessen (2021, s. 74) begrense utvalget til under 10. For å få like mange

informanter fra hver organisasjon, endte vi med å velge til sammen 9. En annen årsak var et ønske om å være sikret nok data til å nå metningspunktet, det vil si et tilstrekkelig antall informanter til at flere ikke ville tilført vesentlig større forståelse av fenomenet vi studerte (Thagaard, 2018, s. 59). Ifølge Johannessen et al. (2021, s. 74) er det ofte ikke mulig å nå metningspunktet i kvalitative undersøkelser, men det var likevel et moment i valg av antall informanter.

Av de 9 intervjuobjektene valgte vi å rekruttere en leder og to ansatte fra hver organisasjon, da vi ut fra forskningsspørsmålene våre har ansett det som viktig å få begge ståstedene representert. På denne måten håpet vi å få ledelsens perspektiv på ansattes opplevelser – og omvendt, i tillegg til hvordan henholdsvis ansatte og ledere opplever den digitale hverdagen i organisasjonene. Alle de tre lederne kan betegnes som mellomledere i sine organisasjoner. Ut fra forholdstallet mellom ansatte og ledere i våre organisasjoner, kan man hevde at ledere er overrepresentert i vårt utvalg. Vi har ikke vært ute etter representativitet i dette, men har ønsket ledernes stemmer inn. Etersom ledere også er sluttbrukere av teknologi, mener vi at utvalget er balansert.

Rekruttering av informanter ble gjort med bistand fra HR-leder og andre ledere i organisasjonene. Vårt utgangspunkt var å finne personer som er opptatt av, og har et reflektert forhold til temaet og som kan være rike på informasjon, noe som kan betegnes som et intensivt utvalg (Johannessen, 2021, s. 61). I tillegg omfattes vår tilnærming av snøballmetoden (Johannessen, 2021, s. 64). HR-lederne eller andre ledere har vært utgangspunktet, og de har foreslått både aktuelle informanter og pekt på ansatte eller ledere i organisasjonene som kunne hjelpe oss videre i å finne aktuelle informanter. Vi har hver for oss sørget for rekruttering av intervjuobjekter fra egen organisasjon. Fordelen med dette har blant annet vært at det har vært enkelt å opprette kontakt med mulige informanter og gjort intervjuene enklere å få organisert.

En mulig svakhet ved å benytte ledere eller insidere i rekruttering av informanter slik vi har gjort, kan være at dette fører til et utvalg som kan gi uønskede utslag eller skjevheter (Thagaard, 2018, s. 56-57). I vårt tilfelle kan dette dreie seg om informanter som er spesielt negative eller spesielt positive til teknologi, eller at det rekrutteres innen deres egne nettverk i organisasjonen. Det kan også være at lederne vi først kontaktet, ikke helt skjønnte hva vi var ute etter, og av den grunn ikke henviste til de mest aktuelle kandidatene.

En annen problematikk handler om personvern ved bruk av snøballmetoden som omtales av Andrews & Vassenden (2007). De diskuterer det problematiske ved at en informant oppgir navn på andre mulige informanter direkte til forskeren, eller om mellomledd bør benyttes. I vårt tilfelle vurderer vi tematikken til ikke å være sensitiv i den forstand at det kan være problematisk for noen å bli foreslått som mulig informant.

Vi har videre forsøkt å få til en god spredning i både kjønn, alder og fordeling av faglig/administrativt ansatte på våre informanter. Vi mente dette var viktig for å kunne se om disse faktorene ga utslag i form av likheter eller ulikheter når det gjelder opplevd digital hverdag. En annen begrunnelse har vært å få så mye bredde som mulig i ansattes opplevelser av den digitale hverdagen. Vi har også tatt noen praktiske hensyn når det gjelder utvalg. Ettersom vi hadde begrenset tid til rådighet, måtte vi gjennomføre intervjuene når det var praktisk mulig. Noen av informantene ble derfor delvis valgt av hensiktsmessighet, etter hvem det var mulig å få gjort avtaler med i et kort tidsvindu.

4.4.3 Forberedelse til intervju

Rekrutteringsprosessen av utvalgte intervjuobjekter startet vi ved å gjennomføre nødvendige avtaler med HR-avdelingene i organisasjonene for å få forankring og tilslutning for arbeidet vårt. Alle intervjuobjektene ble deretter kontaktet via telefon med informasjon og muntlig invitasjon til å delta i studiet. Informasjon om prosjektet og samtykkeerklæring (se vedlegg) ble deretter sendt på epost i god tid i forveien av selve intervjuet. De ble også informert om frivilligheten i studiet, og informantenes mulighet til å trekke seg når som helst i forskningsprosessen (Johannesen, 2021, s. 45-46).

De praktiske forberedelsene til gjennomføring av intervjuene har vært et viktig steg i forskningsprosessen vår. Vi hadde et sterkt ønske om å foreta alle intervjuene i en fysisk setting og i kjente omgivelser for informantene, og det har vi greid. I kvalitativ forskning med intervju som metode vil konteksten og prosessen rundt intervjuet ha betydning (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 30).

Det kunne muligens vært hensiktsmessig for oss å benytte digital teknologi for å gjennomføre intervjuene. Både den geografiske spredningen av forskere og informanter, tidspresset og tematikken i seg selv kunne forsvart dette. Koronasituasjonen var en stor usikkerhetsfaktor om hvorvidt vi fikk lov til å gjennomføre fysiske intervjuer i den tidsperioden vi planla å

gjennomføre intervjuene. Pandemien har gjort både oss forskere og informantene vant med at veldig mye skjer digitalt. Vi gjennomførte to prøveintervjuer - ett hvor informant og intervjuer var fysisk til stede med digitale bisitter og ett heldigitalt. Vi erfarte at digitale bisittere ble et litt forstyrrende element. Det heldigitale prøveintervjuet fungerte egentlig bedre, men mangel på øyekontakt og dårligere muligheter for å gi positiv respons på det informanten fortalte i form av kroppsspråk, var ikke så heldig. Erfaringene fra prøveintervjuene gjorde oss enda tryggere på valget vårt om å gjennomføre fysiske intervjuer hvor *alle* deltagere er fysisk til stede for å skape tillit, trygghet og en avslappet stemning (Johannesen et al, 2016, s. 115-116).

4.4.4 Gjennomføring av intervju

Tillit er en viktig faktor for å kunne gjennomføre gode intervjuer (Thagaard 2018, s. 99). Vi har nevnt betydningen av kontekst i kvalitativ forskning, og at det var viktig for oss at intervjuene ble gjennomført i kjente omgivelser for informantene (Johannesen et al., 2016). Vi gjennomførte intervjuer på arbeidsplassen til hver av informantene for å skape trygghet og tillit. For å ikke skape for stor ubalanse i intervjusituasjonen ble alle intervjuene foretatt med to av forskerne til stede. Sammen med intervjueren var den i forskerteamet som selv jobbet i informantens organisasjon, med som bisitter eller ikke-aktiv deltaker. Bisitteren kunne gjøre notater underveis i intervjuet, og fikk anledning til å komme med supplerende spørsmål eller kommentarer mot slutten av intervjuet. Det ble også besluttet at den av oss som ikke var til stede i intervjuet skulle være den som transkriberte intervjuet, slik at hele forskerteamet hadde god kjennskap til hvert enkelt intervju. Alle informantene våre har vært heltidsansatte. Av respekt for informantenes travle hverdag ønsket vi derfor ikke at intervjuene skulle ta for lang tid. Vi prøvde derfor å legge opp til en varighet på intervjuene på cirka 1-1,5 time.

Intervjuguidene var til god hjelp for oss. Vi opplevde at intervjuene fløt godt, og at vi klarte å etablere en tillitsfull og god stemning gjennom intervjuene. Intervjuene kunne hoppe en del mellom temaene underveis på grunn av informantenes perspektiv og saker som de brant for. Likevel gjorde intervjuguidene det enkelt for oss å gå tilbake, og ta opp tråden slik at alle spørsmålene ble besvart. Vi kunne også følge opp med verdifulle tilleggs spørsmål når vi kom over noe som vi syntes var spesielt interessant. Intervjuenes varighet varierte fra 55 til 80 minutter. Alle intervjuene ble dokumentert med lydopptaker.

Vi har i ettertid reflektert over at opplevelsen av intervjuene ble så totalt forskjellige fra gang til gang til tross for at vi brukte samme intervjuguide på intervjuene. Alle informantene satt med sitt perspektiv på problemstillingen, og svarte ut fra det. Enkelte av informantene hadde sine «kjepphester» som de brant for som ble tatt opp flere ganger i intervjuene. Noen av informantene var veldig ivrige og snakket nesten uavbrutt uten pause, mens andre igjen måtte ha god tid og tenke seg om og formulere svarene.

4.5 Databearbeiding og analysearbeid

Etter gjennomføringen av alle intervjuene, ble disse transkribert. Dette var en svært tidkrevende prosess. Vi endte opp med et stort materiale, der de transkriberte intervjuene utgjorde ca. 145 A4-sider. Informantene snakket ulike dialekter, derfor har vi valgt å transkribere til bokmål, noe som også er med og anonymiserer informantene. Enkelte dialektord er vanskelig å oversette på en god måte, og er tatt med i transkripsjonen.

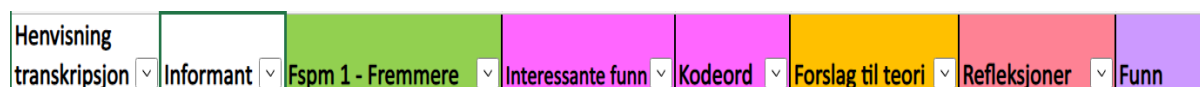
Vi ser klart at muntlig språk er noe ganske annet enn skriftlig språk (Tjora, 2021, s. 185-187), men transkripsjonen ble gjort ordrett slik informantene formulerte seg. I sitatene som brukes i masteroppgaven, har vi endret slik at vi i større grad har fått fullstendige setninger, men uten å miste meningsinnholdet. Tankepauser og «eh»-ing er tatt vekk fra sitatene hvis de ikke har betydning for sammenhengen.

Koding er en vanlig fremgangsmåte som et første steg i kvalitativ analyse (Thagaard, 2018, s. 153). Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden for å kartlegge noe av det vi mente kunne være relevante koder å benytte, men antok at vi ville få et mye bredere spekter av koder når vi først var i gang med dette arbeidet. Vi diskuterte ulike metoder for koding av materialet vårt. Vi tenkte først å benytte programvaren NVivo, som kan være til hjelp når man har store mengder data fra kvalitativ forskning som skal struktureres (Johannessen, 2021, s. 161). Dessverre fikk vi ikke NVivo til å fungere i samskrivingsverktøyet vårt, så vi måtte finne en alternativ løsning. Vi endte opp med å benytte Excel i dette arbeidet, slik vi skal beskrive i det følgende.

Den aller første bearbeidingen av det transkriberte materialet besto av grundig gjennomlesning. Deretter tok vi utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene våre for å grovsortere innholdet i tekstene. Vi benyttet fargekoding alt etter hvilket forskningsspørsmål teksten hadde sammenheng med. I tillegg hadde vi en egen fargekode for spesielt interessante funn. Deretter kopierte vi de fargekodete tekstbitene inn i hvert sitt Excel-dokument, et som

var knyttet til fremmere for bruk av digital teknologi, et relatert til hemmere ditto, og i det tredje trakk vi ut tekst relatert til ledelse.

Neste steg var kodingen (Johannessen, 2021, s. 162). Vi knyttet kodeord til tekstblokkene eller sitatene. I tillegg ble hvert sitat merket med sidetall fra det transkriberte materialet og en kode for informant, slik at sitatene ble gjenfinnbare i det transkriberte materialet. I den grad vi i dette steget i prosessen hadde forslag til relevant teori eller hadde andre refleksjoner i forbindelse med sitatene var det plass i skjemaet for dette:



Henvising transkripsjon	Informant	Fspm 1 - Fremmere	Interessante funn	Kodeord	Forslag til teori	Refleksjoner	Funn
----------------------------	-----------	-------------------	-------------------	---------	-------------------	--------------	------

Figur 3: Utsnitt av Excel-dokument for koding av tekst.

Hver av oss gikk gjennom alle tre Excel-arkene og la på relevante koder. Etter dette laget vi en oversikt over hvilke koder som var benyttet og hvor ofte. Vi kunne i denne prosessen også gruppere en del koder som handlet om omtrent det samme. Vi så at dette er en modningsprosess, slik at bruken av koder utviklet seg gjennom arbeidet. Vi kunne etter hvert se noen mønstre i materialet vårt, og noen funn begynte å avtegne seg.

Da vi hadde gjennomgått og registrert relevante funn i disse skjemaene, ble vi anbefalt av veileder å skrive ut råfortellinger fra materialet. Hensikten var da å skrive ut fortellingen om funnene våre uten å begynne å analysere. Det var lettere sagt enn gjort, noe som viser at analysen er i gang tidlig i prosessen. Allerede undervegs i intervjuene og gjennom selve transkripsjonen begynte det å avtegne seg strukturer i materialet. Vi ser i ettertid at dette også er en modningsprosess.

Funnene våre er til slutt integrert i de to analysekapitlene. Vi mener dette øker lesbarheten i den forstand at vi unngår gjentakelser og forhåpentligvis gjør oppgaven mer spennende å lese.

4.6 Kvalitet i forskningen

Begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet benyttes i forbindelse med vurderinger av forskningens kvalitet (Thagaard, 2018, s. 19). Begrepene reliabilitet og validitet har sin opprinnelse i en realistisk forskningstradisjon, og det har vært diskutert om disse begrepene

er anvendbare i kvalitativ forskning eller om begrepene må gis et annet innhold enn i kvantitativ forskning (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.41).

Kvale & Brinkmann (2015, kap. 4) vektlegger at man må vektlegge etiske problemstillinger gjennom hele forskningsprosessen, noe som også har med undersøkelsens kvalitet å gjøre. Vi har behandlet våre etiske problemstillinger og refleksjoner i eget delkapittel.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om forskningens *pålitelighet*. Hensikten er å vise at forskningsprosessen vår er gjennomiktig eller transparent (Thagaard, 2018, s. 200) eller oppfyller det Justesen & Mik-Meyer (2010, s.48-50) kaller gjennomsiktighetskriteriet. I utgangspunktet dreide reliabilitet seg også om repliserbarhet, men nyere litteratur om kvalitativ forskning har gått noe bort fra dette (Thagaard, 2018, s. 187). I følge Thagaard (2018, s. 188) er det viktig at forskeren gir en detaljert beskrivelse av utviklingen av data. Vi har gjennom hele arbeidet etterstrebet transparens, og prøv å synliggjøre de valgene vi har tatt. I delkapitlene om utvalg, forberedelser og gjennomføring av intervju har vi beskrevet hvordan vi har gjort dette og begrunnet våre valg. I kapitlet om databearbeiding og analysearbeid har vi en detaljert beskrivelse av hvordan prosessen fra opptak av intervju til analyseprosessen har foregått. At vi har opptak fra alle intervjuene, og at disse er detaljert transkribert ord for ord, mener vi er et moment for økt reliabilitet. Empirien vår styrker troverdigheten i analysen, og vi har derfor valgt en utstrakt bruk av sitater i tilknytning til analysen for å synliggjøre dette.

Vi har underveis i masterarbeidet hatt minst ett møte pr uke på Teams hvor vi har diskutert de ulike fasene av arbeidet, og prøvd å ha et kritisk blick på prosessen undervegs. Møtene har vært loggført slik at alle beslutninger og valg vi har tatt underveis er dokumentert. Loggen har vært til god hjelp, spesielt mot slutten av arbeidet vårt, som dokumentasjon av valgene vi har gjort. Reliabilitet styrkes ved at alle tre er involverte i alle vurderinger og beslutninger som er gjort. Vi har brukt mye tid på diskusjoner for å komme fram til en felles forståelse av empirien og hva den har fortalt oss, noe som ifølge Thagaard (2018, s. 188) styrker reliabiliteten.

Reliabilitet dreier seg ifølge Thagaard (2018, s. 188) også om konteksten for utvikling av data og hvordan relasjonen til deltakerne har vært. Dette har vi beskrevet i delkapitlet om

gjennomføring av intervjuer, men også litt i delkapitlet om forskning i egen organisasjon og metodiske refleksjoner.

4.6.2 Validitet

Validitet betyr gyldighet, og knyttes til resultatene av forskningen og hvordan dataene tolkes (Thagaard, 2018, s. 181, 189). I samfunnsvitenskapen dreier validitet seg om metodene som er benyttet er egnet for det de er ment å skulle undersøke. En transparent forskningsprosess er med og høyner validiteten (Thagaard, 2018, s. 189), og vi har beskrevet hvordan dette er gjort i tidligere nevnte delkapitler.

Bruk av seminstruerte intervjuer fungerte godt for å få utforskning av problemstillingen vår slik vi har beskrevet i delkapitlet om gjennomføring av intervju.

Validiteten styrkes hvis vi kan vise til annen forskning som bekrefter våre funn (Thagaard, 2018, s. 191). Vi viser til tidligere forskning gjennom analysen vår og teorikapitlet.

Bruk av sitater kan styrke validiteten i den forstand at leseren kan sammenholde sitatene, som består av deler av datamaterialet med våre fortolkninger av materialet (Repstad, 2007, s. 150). For å gjøre det enkelt for leseren å se hva som er sitat og hva som er vår tolkning av empirien har vi satt sitatene er i kursiv. De fleste sitatene er merka med innrykk i teksten. Korte sitater er tatt inn i løpende tekst. Disse er i kursiv og markert med «hermetegn» . Vi hadde i utgangspunktet skilt sitatene med nummerering for hver enkelt informant. Gjennom bearbeidelsen av dataene og analyseprosessen, så vi at det å skille mellom de enkelte informantene ikke gav merverdi til oppgaven. Vi så ingen skiller på informantenes uttalelser om de kom fra den ene eller den andre – eller tredje, organisasjonen. Men, i en del tilfeller er det interessant å vite om det var en leder eller en ansatt som uttalte seg. På grunnlag av dette har vi valgt å markere sitatene med enten ansatt eller leder.

4.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om at de resultatene vi har kommet fram til gjennom vårt arbeid, kan overføres til andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s.19). I følge Thagaard (2018, s. 182) dreier dette seg om generell relevans. Dette kan rett og slett innebære at vår tolkning vekker gjenkjennelse hos lesere med kjennskap til fenomenene vi forsker på (Thagaard, 2018,

s. 182). Når det gjelder konstruktivistisk forskning hevder Justesen & Mik-Meyer (2010, s. 48-50) at et kvalitetskriterium som relevans er sterkt kontekstavhengig. Dette kriteriet er subjektivt definert, slik at personlige vurderinger fra forskeren eller leseren av undersøkelsen har betydning. Hvis leseren opplever at vår forskning bidrar til interessant viten om temaet *vår digitale hverdag*, vil den etter dette kriteriet regnes som relevant og med kvalitet (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 49).

Vi har forsket i tre ulike organisasjoner, og sett at resultatene fra disse samsvarer i stor grad, da vi finner mye av de samme trekkene i alle tre organisasjoner. Dette mener vi er med og styrker overførbarheten av våre resultater. På samme måte mener vi henvisning til tidligere forskning som harmonerer med våre funn, er med og styrker overførbarheten.

Overførbarhet kan også knyttes til utvalget av informanter (Thagaard, 2018, s. 195). Vi diskuterte utvalg i eget delkapittel. Når det gjelder overførbarhet til andre typer organisasjoner, kan våre egne funn i kombinasjon med tidligere forskning tyde på at det kan være overførbarhet til andre kunnskapsorganisasjoner.

4.7 Ethiske betraktninger og utfordringer

Studien vår er gjennomført i henhold til Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (Forskningsetikkloven, 2017) for å sikre at vi har fulgt lov om behandling av personopplysninger (Personopplysningsloven, 2018). Forskningsetikkloven har som formål å bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer. Videre har NESH (Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora) utarbeidet forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora, og disse er fulgt (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021). Dette er viktige rammeverk og skal ligge til grunn for all relevant forskning. Retningslinjene har også et eget kapittel som omhandler hensynet til personer. Det skal ikke benyttes metoder som kan utsette forsøkspersoner for belastninger av noe slag. Viktige momenter her er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade.

Her står kravet til frivillighet og samtykke sentralt. Det er en forutsetning for arbeidet at deltakerne i prosjektet skal føle seg trygge på at de opplysningene vi samler inn ikke vil bli brukt på en måte som kan skade dem på noen måte i ettertid (Thagaard, 2018, s 113).

Prosjektet er meldt inn og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata), og alle deltakerne har levert skriftlig samtykke. Samtykkeskjemaet ble sendt ut i god tid før intervjuene ble gjennomført, og signerte skjema ble returnert senest på intervjudagen. Vi har vært nøye med å informere alle deltakerne om at det er frivilling å bidra og at deltakeren når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen. Opptak av intervjuene er lagret på Nord Universitet sin lagringstjeneste, og disse vil bli slettet når prosjektet er avsluttet.

Vi har ikke vurdert intervjuene og spørsmålene våre som spesielt personlige eller sensitive for informantene. Vi er likevel klare over at enkelte av uttalelsene som kommer fram gjennom intervjuene kan oppfattes som kritikk av organisasjonene, eller potensielt kan lage problemer for informantene på annen måte. I analyseprosessen er derfor all informasjon anonymisert, og vi har benyttet koder i analysearbeidet slik at vi som forskere kunne ettergå momenter som det har vært behov for å sjekke ut nærmere underveis i analysearbeidet.

4.8 Forskning i egen organisasjon

Vi i forskningsteamet ble tidlig enig om at vi ønsket å inkludere våre egne organisasjoner i studien vår i og med at vår opprinnelige nysgjerrighet hadde utspring fra egne organisatoriske erfaringer. Generelt vil forskning i egen organisasjon kunne gi en del fordeler ved at forskeren har god kjennskap til kulturen og dagliglivet i organisasjonen. Samtidig vil det være fallgruver en kan havne i, blant annet i forhold til utfordringer med å klare å få overblikk (ser ikke skogen for bare trær) og interne lojalitetsbånd (Ry Nielsen og Repstad, 2006). I vårt prosjekt har vi ved to tilfeller valgt å bruke informanter med nære profesjonelle relasjoner til forskergruppa. Dette gjør det særlig viktig å reflektere over forskning i egen organisasjon.

Alle intervjuene ble gjennomført med to av forskerne til stede. Den av oss som gjennomførte intervjuet hadde ikke noe forhold til organisasjonen fra før, og den andre som kom fra organisasjonen, deltok som passiv bisitter. Intervjueren kunne da starte med «blanke ark» med begrenset forkunnskap og forutinntatthet om organisasjonen. Vi var klar over at vår forutinntatthet potensielt kunne farge forskningen, men vi har forsøkt å gjøre nødvendige tiltak for å redusere risikoen. Den passive bisitteren fikk anledning til å stille oppfølgingsspørsmål på slutten av intervjuet, slik at vi kunne dra nytte av kjennskapen vi allerede hadde til organisasjonen. Disse rollene ble også presisert for informantene. På denne

måten kunne vi være både insider og «flue på veggen» på samme tid. Vi oppnådde i tillegg at alle i gruppa fikk delta i 6 av de 9 intervjuene, 3 ganger som intervjuer og 3 ganger som passiv bisitter i egen organisasjon. I tillegg fikk alle ansvar for å transkribere og kode de intervjuene en selv ikke hadde vært deltaker i. Slik fikk alle i gruppa et godt forhold til alle intervjuene.

Relasjoner kan virke både positivt og negativt i forskningen og intervjusituasjonen. Positivt på den måten at det blant annet er sannsynlig at informantene kan uttale seg mer åpent når det er kjente med i situasjonen. Negativt ved at oppleste sannheter tas for gitt, og ved potensielle skjevheter på grunn av lojalitetsbånd i intervjusituasjon og i analysearbeidet (Ry Nielsen og Repstad, 2006). I utvelgelsen av informanter har vi som tidligere nevnt valgt å plukke ut engasjerte informanter som vi antok satt på mye og relevant informasjon om temaet. Vi satt da igjen med en håndfull personer med stor interesse for feltet og som vi antok ville dele sin kunnskap. Vi vurderte det slik at ønsket om kunnskapsrike og engasjerte informanter veide tyngre enn potensielle ulemper knyttet til relasjoner. Vi har i tillegg valgt å ikke benytte informanter som vi selv har lederansvar for. Vi har vært klar over at disse relasjonene potensielt kan påvirke resultatene, og vi har således vært åpne om det gjennom prosessen. For å skape transparens og styrke påliteligheten i forskningen vår, har vi dessuten valgt å gjengi mye direkte sitater.

4.9 Metodiske refleksjoner

Bruk av kvalitative metoder er en fleksibel forskningsmetode, og gir store muligheter og rom for å utforske og finne nye veier til økt kunnskap (Thagaard, 2018, kap.1). Men det betyr også at det er avgjørende å reflektere over viktige beslutninger, fremgangsmåter og metodiske valg man har tatt i forskningsprosessen (Thagaard, 2018). Sett i et konstruktivistisk perspektiv vil studien vår alltid *kunne sett annerledes ut* (Berger & Luckmann, 1966; Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 149). Vi vil i dette delkapittelet gjøre noen refleksjoner rundt valg og beslutninger vi har tatt både før og undervegs i studien vår, og ikke minst reflektere over hva vi kunne gjort annerledes.

Vi startet dette masterarbeidet med en nysgjerrighet rundt tematikken møtet mellom menneske og teknologi i organisasjonen. Vi hadde en forforståelse som vi antok kunne dreie seg om ulike former for brukermotstand, basert på observasjoner vi hadde gjort i egne

organisasjoner. Vi ser nå i etterkant at intervjuguidene våre til dels bar preg av denne forforståelsen, selv om vi i alle intervjuene tok opp de positive innfallsvinklene til tematikken og slik prøvde å balansere dette. Det kan diskuteres om denne forforståelsen var årsaken til at vi endte opp med et atskillig større materiale som dreide seg om teknologiens negative sider enn de positive. Men samtidig er det mulig at den «skjevheten» speiler virkeligheten slik den oppfattes av våre informanter.

Det var også et bevisst valg å utvikle og bruke to intervjuguider, en for ledere og en for ansatte. Årsaken var delvis fordi vi hadde en antakelse om at lederne hadde innflytelse ved valg av systemer. Vi var også interessert i å se om det var ulike oppfatninger mellom ansatte og ledere når det gjaldt opplevelse av den digitale hverdagen. Nå i ettertid ser vi at de lederne vi intervjuet i stor grad også er sluttbrukere på lik linje med øvrige ansatte, og er mindre involverte i valg av systemer enn vi først trodde. Vi ser samtidig at to intervjuguider likevel hadde en hensikt. Et av våre forskningsspørsmål dreide seg om ledelsesfunksjonen i forbindelse med digitale systemer, og av den grunn ønsket vi også lederes tanker og refleksjoner rundt temaet.

Ved hjelp av HR-ledelse eller andre ledere i organisasjonene søkte vi etter intervjupersoner med engasjement og interesse for tematikken, og som kunne gi oss rike beskrivelser om sine opplevelser og forståelser (Johannessen, 2021, kap. 5). Vi opplevde at alle som ble forespurt, takket ja til å være informanter i den grad de fikk det til rent praktisk og tidsmessig. Vi opplevde stor interesse og engasjement for problematikken hos våre informanter. Det vil samtidig si at de som var villige til å delta i vår undersøkelse, kunne være ansatte som opplever at de mestrer den teknologiske hverdagen. Det kunne derfor bli en skjevhet i utvalget (Thagaard, 2018, s. 57), der konfliktfylte forhold og problematiske sider rundt tematikken ikke dekkes. Slik vi ser det kan fokuset på brukermotstand i intervjuguidene ha ført til at vi fikk dekket både de positive og negative sidene ved tematikken vår.

I delkapitlet om utvalg, diskuterte vi bredde i utvalget vårt. Vi tok et bevisst valg om å ha spredning i kjønn, alder og fordeling av faglig/administrativt ansatte for å sikre denne bredden. Samtidig er det lite i empirien vår som tilsier at disse kriteriene har hatt innvirkning på funnene og resultatene våre.

I ettertid ser vi at vi trolig ville fått nok empiri med et par færre informanter. Samtidig er vi fornøyde med det store materialet vi fikk inn fordi vi kan bekrefte funnene våre med større tyngde. Mye av opplevelsene er de samme eller lignende fra informant til informant. Dette er i seg selv et interessant funn, som vi ikke kunne vært like sikre på med færre informanter. Samtidig forteller dette at metningspunktet kanskje var nært.

Som sagt er vi fornøyd med det store materialet vi fikk, og vi støtter Thagaard (2018, s. 53) som peker på intervju som en velegnet metode for å få informasjon om hvordan personer forstår og opplever seg selv og omgivelsene. Vi opplever at vårt valg av semistrukturerte intervju resulterte i god empiri relatert til våre forskningsspørsmål. Samtidig ser vi nå i ettertid at størrelsen på materialet har hatt innvirkning på enkelte av valgene våre i prosessen, og noen ganger har vi vurdert valgene våre som «gode nok». Det samme gjelder for tid. Gjennom metodekapitlet har vi flere ganger sagt noe om tidsaspektet i arbeidet vårt, og vi ser at tiden har hatt innvirkning på for eksempel transkripsjonsarbeidet. Ideelt sett skulle minst to personer transkribert hvert enkelt intervju for å kvalitetssikre materialet vårt. Vi valgte å gjøre dette der det var usikkerhet om hva som egentlig ble sagt. Når materialet ble så stort som det ble, har vi kunnet velge ut det beste og mest relevante for bruk i oppgaven. Her har både størrelsen på materialet og tiden gjort det nødvendig å ta valg som var hensiktsmessige for gjennomføringen av studien.

Selv om fleksibilitet er en av styrkene i kvalitative forskningsmetoder, er likevel systematisk tilnærming viktig for å sikre kvalitet (Thagaard, 2018, s. 56). Underveis i dette arbeidet opplevde vi at det er noe begrenset litteratur på slike systematiske tilnærminger i forbindelse med koding og databearbeiding, og forklaringen ligger nok i at det ikke nødvendigvis er *en* «riktig» metode i kvalitativ forskning. Nå i etterkant ser vi at vårt kodearbeid kan ha likhetstrekk til tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006) som er en konkret prosess i 6 steg som kan benyttes i kvalitativ datanalyse. Vi opplevde likevel at vår systematiske tilnærming til kodearbeidet og databearbeidingen fungerte godt. Den gav oss muligheten til å bli godt kjent med datamaterialet. Selv med et så stort materiale fikk vi enkelt oversikt over koder og temaer vi mente var relevant og interessant. Det har dessuten vært enkelt å gå tilbake i materialet med et kritisk blikk for å dobbeltsjekke og kvalitetssikre empirien vår.

4.10 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet redegjort for og gitt innsikt i hvordan vi metodisk har gjennomført forskningsprosessen i studien. Med utgangspunkt i et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk perspektiv har vi begrunnet valget av en kvalitativ metodetilnærming med semistrukturerte intervjuer som forskningsmetode.

Med teori og andre forskere sin erfaring fra kvalitativ forskning, har vi planlagt og gjennomført intervjuene med bevissthet på de etiske retningslinjene for å sikre anonymitet og ha kontroll på datamaterialet vårt. Vi har forsøkt å være bevisst vår rolle som forskere i egen organisasjon, og reflektert over etiske dilemmaer og utfordringer som har dukket opp underveis i studien. Vi har redegjort for og diskutert utviklingen av datamaterialet og den kvalitative analysen.

For å sikre kvalitet i forskningen vår har vi lagt stor vekt på prosessens transparens, og redegjort for studiens relevans, validitet og overførbarhet. Til slutt har vi gitt innsyn i våre egne refleksjoner rundt metodevalgene for å sikre troverdighet og konsistens i forskningen.

Vi vil i følgende kapitler presentere hovedfunnene våre med sitat fra intervjuene, og diskutere forskningsspørsmålene opp imot teori tidligere presentert i kapittel 2 og 3 sammen med funnene.

5 Bruk av teknologi – funn og analyse

5.1 Faktorer som kan virke hemmende og fremmende for bruk av teknologi

I dette kapitlet vil vi med utgangspunkt i forskningsspørsmål 1 og 2 presentere, analysere og diskutere hvilke faktorer som kan virke hemmende og fremmende for bruk av digital teknologi i organisasjonene:

Hvilke faktorer kan virke hemmende for bruk av digital teknologi i organisasjoner?

Hvilke faktorer kan virke fremmende for bruk av digital teknologi i organisasjoner?

Vi vil diskutere empiriske funn opp mot relevant teori og tidligere forskning, og diskutere og analysere funnene våre. Gjennom kapitlet vil vi også diskutere og løfte frem ulike aspekter som vi opplever som interessante knyttet til funnene våre.

Tid, mening og nytteverdi er viktige faktorene her. Andre sentrale faktorer som vi vil presentere i dette kapitlet er opplæring, informasjon og involvering. Til slutt vil vi se på hvordan motstand kan være en faktor, men kan også være en reaksjon knyttet til bruk av digital teknologi i organisasjonene.

5.2 Tid

Det tar tid, altså!

(Ansatt)

I spørsmålet om hvilke faktorer som kan ha innvirkning/betydning for bruk av digital teknologi i organisasjonen, ser vi at tid er et svært sentralt tema i funnene våre. I mange tilfeller er det en opplevelse av *mangel på tid*. Dette gjør seg gjeldende blant alle informantene våre, både ansatte og ledere, og vi ser at det berører og treffer på flere områder.

5.2.1 Forventninger til teknologien

Det kommer tydelig fram i intervjuene våre at arbeidshverdagen til informantene våre er blitt mer og mer digital der de daglig benytter seg av digital teknologi for å løse arbeidsrelaterte oppgaver. En av informantene sa at han hadde sett en liste på *over 200 ulike* dataprogrammer som ble brukt i vedkommende sin organisasjon. De fleste informantene våre bekrefter at de

har svært mange ulike digitale verktøy, systemer og teknologier tilgjengelig. Enkelte av disse brukes hver dag, spesielt systemer knyttet direkte til fag- og kjerneoppgaver, mens andre systemer brukes kun noen få ganger i året. Mye tyder på at det skjer en aktiv delegering (Latour, 1992) av arbeidsrelaterte oppgaver til teknologien, og at bruken av det store antallet av ulike digitale teknologier og systemer har ført til økt forventning til teknologien, spesielt ny teknologi.

Flere informanter uttrykker at de forventer at ny teknologi er intuitiv å bruke helt fra start, og at tiden det tar for å sette seg inn i den nye teknologien er så kort som mulig. Man skal rett og slett ikke bruke tid på det, og aller helst skal man kunne lære seg den nye teknologien «*innen en time*» (*leder*). Vi ser også tendenser til at når teknologien ikke innfrir som forventet, opplever informantene det som unødvendig bruk av tid for å få arbeidet gjort:

Vi har liksom ikke tid til å holde på med å dille med teknologi som ikke er optimal i forhold til våre behov. (Ansatt)

Her kan det også ligge en implisitt forventning til teknologien om at den skal kunne effektivisere og frigjøre tiden den enkelte bruker på å løse arbeidsrelaterte oppgaver. Og når forventningene innfris vil det kunne ha positive opplevelser:

Altså, vi bestemte oss at vi skulle prøve det ut og gi hverandre erfaringer på det, dele erfaringer, hvordan det virka og så videre. Nå er vi egentlig i relativt tidlig oppstart enda. Jeg opplever at det har blitt positivt mottatt, fordi at det har frigitt en del tid. (Leder)

I intervjuene er det mange av informantene som skiller mellom fagsystemer og administrative systemer når de snakker om verktøy, systemer og teknologi. Når informantene snakker om arbeidsoppgaver de gjør i administrative systemer, tolker vi det som oppgaver som ikke kan knyttes direkte til fag- eller kjerneoppgaver. I store og komplekse organisasjoner, som de vi har studert, finner man ofte slike store administrative IT-systemer, for eksempel ERP-systemer. Den primære fordelene med et ERP-system (Enterprise resource planning) er knyttet til integrasjonen av data og prosesser og forbedret forretningseffektivitet ifølge Mahmud et al., og ERP-systemer er tatt i bruk av de fleste bedrifter på grunn av de potensielle fordelene som tilbys (Mahmud et al.,2017). Når det gjelder mål for IT-investeringer i offentlig sektor dreier det seg vanligvis om økt produktivitet og bedre tilgjengelighet eller brukervennlighet (Westeren, 2015).

Det interessante i denne sammenhengen er likevel intensjonen om *enhetlig brukergrensesnitt* eller teknologidesign, for nærmest samtlige av informantene våre opplever ofte at slike systemer ikke har enhetlig brukergrensesnitt. Tvert imot oppleves de administrative systemene som så store og komplekse at de er vanskelige å navigere i og tungvinte å bruke, noe som igjen blir tidkrevende.

I hvert fall er det en av de tingene som irriterer meg, at det er veldig sånn komplisert, vanskelig, unødvendig vanskelig brukergrensesnitt synes jeg, for å få gjort dette her. Og da tar det jo lang tid da. (Ansatt)

Et poeng her er at systemene som regel er designet med tanke på funksjonen i selve teknologien, og ikke nødvendigvis for brukeren (Woolgar, 1990; Skjølsvold, 2015, kap. 7).

Mye kan tyde på at teknologikunnskapen hos informantene våre har økt som et resultat av den kontinuerlige teknologidomestiseringsprosessen (Sørensen, 2005) som skjer gjennom den daglige bruken av ulike digitale teknologier og systemer. Trolig er en del av teknologiene som brukes så innarbeidet hos informantene at de tar teknologien for gitt, den er domestisert. Det vil kunne gi en opplevelse av at de ikke lenger skal behøve å bruke tid på teknologiene, noe som kan skape forventninger både til teknologien i seg selv og til egne digitale teknologikunnskaper og ferdigheter.

Opplevelsen av tidkrevende teknologi slik informantene våre beskriver, kan også handle om forventinger til teknologiens brukergrensesnitt, det vil si design eller *script* (Akrich, 1992). Når informantene opplever at de bruker «for mye tid» på oppgaver i de administrative systemene, kan det være fordi de ikke klarer å «lese manuset» til teknologien. På den andre siden kan dette like gjerne dreie seg om at teknologien er dårlig scriptet, og dermed oppleves «tunglest». Det kan igjen føre til en opplevelse av at teknologien ikke innfrir som forventet, og at det tar unødvendig tid for å få jobben gjort.

Det er ikke meningsløst. Men, det blir meningsløst i det at det kommer et datasystem som er vanskelig å forstå. Det kan jo være at det er et dårlig brukergrensesnitt, eller at det er ting som du er borti sjelden. Og at de gangene du må gjøre det, så tar det unødvendig....., føles det som det tar unødvendig lang tid. (Ansatt)

Enkelte av informantene våre opplever teknologien som så tungvint og tidkrevende at det blir en bøyg for dem å sette av tid til å ta den i bruk. I noen tilfeller blir bøygen så stor at de heller velger å la være å ta den i bruk:

Jeg orker ikke! Jeg gir opp! Jeg har ikke tid!

(Ansatt)

Det ble blant annet bekreftet av en av lederinformantene også:

Det har etter hvert blitt så vanskelig at vi har lyst til å være anarkister og si at vi ikke vil bruke det.

(Leder)

Adferden informantene viser her i form av avvisning av teknologien, finner vi støtte hos i Sally Wyatt sine teorier om ikke-brukere. Ifølge Wyatt et al. (2005) kan enkelte av ulike årsaker bevisst velge å ikke ta i bruk teknologi. Wyatt et al. (2002, 2005) trekker fram eksempel som pris, mens vi her kan dra paralleller til tid og opplevelsen av at teknologien er vanskelig. Samtidig kan vi tolke utsagnene dithen at de muligens ikke har tatt et direkte valg ennå om å ta i bruk teknologien eller ikke. Implisitt i «*orker ikke*», og «*har lyst til å være anarkister*» kan være en indirekte og skjult motstand mot teknologiene hos informantene. Det samsvarer med vår forståelse av Klaus et al. (2015) sin todimensjonale modell om brukermotstand. Det kan ta lang tid før man oppdager denne type motstand, og det kan samtidig ha negativ innvirkning på organisasjonens mål om å få ansatte til å ta i bruk teknologien (Klaus et al., 2015).

5.2.2 Prioritering av tid

Et annet viktig funn relatert til tid, dreier seg om prioritering av tid. Fokuset på hvordan man strukturer og utnytter tiden sammen med forventinger til hva man bruker tiden på, er blitt en velkjent problemstilling i organisasjonene (Orlikowski & Yates, 2002, Schulz & Hernes, 2013, Hernes & Schulz, 2020). Det kommer fram av intervjuene våre at mange av informantene våre opplever en kontinuerlig «dra-kamp» mellom drifts- og fagoppgaver versus administrative oppgaver som rapportering og dokumentasjon når det kommer til prioritering av hva man skal bruke tid på. Det skinner også gjennom at informantene har stort engasjementet for jobben sin og kjerneoppgavene, men vi ser tendenser til at de ikke ønsker å bruke så mye tid på administrative oppgaver:

Og vi ønsker ikke å sitte mest mulig med administrativt arbeid. Og det har det blitt mer av. Det er ingen som synes at det er den artigste biten av jobben.

(Ansatt)

Dette kan dreie seg om en forståelse av hva man har «lov» til å ta seg tid til. Det pekes på en opplevd forventning til at ansatte skal bruke tid på lære seg nye systemer og gjøre

administrative oppgaver. Likevel ligger fokuset på leveransen og den daglige driften, og dette gir en opplevelse av at de ikke har tid til å prioritere slike oppgaver. Flere av informantene kommer med utsagn som «*det har jeg ikke tid til*», «*vi har ikke tid til å sette oss inn i nye ting hele tiden*». Lignende opplevelser kom også fram hos lederne:

Og når heller ikke lederne hos oss ønsker at det skal prioriteres, så... altså prioriterer at vi skal bruke tid på det, så kommer vi ikke til mål. Så enkelt er det. (Leder)

Uklarheter i prioritering av tid slik informantene beskriver, kan forstås som tegn på et misforhold i opplevelsen av hva som er de tidsmessige strukturene i organisasjonene, eller at de tidsmessige strukturene oppleves som uklare og utydelige (Orlikowski & Yates, 2002). Det kan skyldes at de allerede etablerte tidsmessige strukturer som å prioritere kjerneoppgaver og fag fremfor å lære ny teknologi er så «etablert» av organisasjonens ansatte, både ledere og ansatte, at andre tidsprioriteringer ikke gir mening (Orlikowski & Yates, 2002). Det vil si at nye tidsmessige strukturer som inneholder en sosial aksept (sosialt) og praksis (praktisk) for å bruke tid (objektiv) på å lære og bruke nye teknologier muligens ikke er på plass enda, eller etablert og «vedtatt» av organisasjonen. Det er noe som tyder på at det kan være tilfellet når en av lederinformantene kommer med utsagn som

Det må være felles enighet om at: Ja, dette skal vi prioritere. Dette er bra for oss, og vi må sette av tid til å gjøre det. Altså, da må det innføres noe arbeidstid som ikke blir tatt fra den daglige driften. (Leder)

Kjernen, slik vi ser det, ligger i *felles enighet*, for det er ikke nødvendigvis den enkeltes handlinger som vil påvirke de tidsmessige strukturene i en organisasjon. Ofte er det handlingene som pågår *mellom* menneskene som skaper, former og endrer de tidsmessige strukturene slik at de gir mening og blir etablerte tidsstrukturer i organisasjonen (Orlikowski & Yates, 2002).

En opplevelse av mangel på avsatt tid kan også betegnes som brudd på den psykologiske kontrakten mellom ansatte og ledelse (Klaus & Blanton, 2010). Konsekvenser av slike brudd kan føre til at den ansatte reagerer med direkte eller indirekte motstandsadferd (Klaus & Blanton, 2010), som for eksempel at de ikke tar seg tid til å ta i bruk teknologien. En av lederinformantene bekrefter dette:

Og det var liksom det det gikk på, at systemene lå der, men de tok seg ikke tid til å bruke dem. (Leder)

Det er likevel viktig å poengtere at gjennom intervjuene kommer det fram at teknologien også kan oppleves som en muliggjørere (Sørensen, 2004) når det kommer til tid. Dette gjelder spesielt hvis teknologien gir en opplevelse av å «spare» tid eller ikke oppfattes som en tidstyv:

Du kan ha det ved siden av deg, vet du. Da blir det jo ikke noen tidstyv (latter) for å si det sånn. Så, jeg synes det er greit. (Leder)

Hvis vi går tilbake til «dra-kampen» mellom drift og administrative oppgaver hvor informantene helst ikke ønsker å bruke mye tid på administrative oppgaver, kan vi også se tendenser til menneskers iboende evne til å «velg å gjøre noe annet» (Giddens, 1993, her referert i Orlikowski & Yates, 2002). Det vil si at når vi har en forståelse av at informantene våre helst ønsker å prioritere tiden sin på fag- og kjerneoppgaver, kan vi støtte oss på Orlikowski & Yates (2002) sin teori og at informantene våre er «målrettede, kunnskapsrike, tilpasningsdyktige og oppfinnsomme aktører som kan velge (enten eksplisitt eller implisitt) å (om)forme de tidsmessige strukturene for å oppnå sine lokaliserte og dynamiske mål» (Orlikowski & Yates, 2002, s 668). Dette er også i tråd med kunnskapsarbeiderens ønske om autonomi i arbeidet (Hislop, 2018, Irgens & Wennes, 2011).

Opplevelsen av mening knyttet til tid også er relevant. Vi ser det spesielt når tiden oppleves som pålagt, og det går på bekostning av arbeidstiden de har til rådighet for å utføre arbeid som de opplever som meningsfullt:

Jeg vil heller bruke tida mi på meningsfulle ting da. Så vi er pålagt mer og mer sånne administrative oppgaver på digitale systemer. (Ansatt)

Ordbruken her kan tyde på at det er en forståelse hos informanten av at det ikke er et valg når det kommer til hvordan tiden skal benyttes (Orlikowski & Yates, 2002). Valgmuligheter er avgjørende for å skape mening i arbeidet (Hernes, 2016, s. 220). Alternative muligheter til å handle er viktig for å skape forståelse og tilslutning. Ettersom informantene har en opplevelse av at tiden og systemene er pålagt, kan det være grunn å tro at narrativet er uklart (Hernes, 2016, kap. 3):

Dette her skal dere gjøre, og da var det litt sånn «skal-krav-stemning» synes jeg da. Og så tenker jeg, «Ja, hvilken merverdi gir dette her?» INGENTING! Jeg skjønner ikke. Nei, det synes jeg blir for dumt. (Ansatt)

Samtidig ligger det et grunnleggende tidsperspektiv i meningsskaping, og Hernes poengterer at mye av handlingene også drives av vaner man er mer eller mindre bevisst, og vaner utvikles over tid (Hernes, 2016, s. 38-41). Det kan også forklare hvorfor enkelte av informantene våre påpeker at tid de bruker på kjerneoppgaver og læring av nye systemer knyttet til fag, oppleves som mer meningsfulle. Vanene som er utviklet over tid har gitt oppgavene og systemene mening fordi man forstår hvorfor man skal bruke tid på det.

5.3 Mening og nytteverdi

Sånne ting er kjempeartig! For det gi jo en direkte merverdi. Til både kunden og klimaet da, for å si det litt sånn stort. (Ansatt)

Funnene våre viser at opplevd mening og nytteverdi knyttet til teknologien kan ha innvirkning på bruk av digital teknologi i organisasjonene vi har studert. Vi ser samtidig at hva som gir opplevd mening og nytteverdi varierer hos informantene våre, og kommer til uttrykk på ulike måter og ulike områder.

5.3.1 Informasjon og Kommunikasjon

Vi ser tydelige tendenser i funnene våre på at det er lite kjennskap og kunnskap blant informantene om strategiene i organisasjonen knyttet til digitale mål og digital utvikling. På direkte spørsmål i intervjuene om hvorvidt de kjenner til organisasjonens digitale strategi, får vi svar som:

Digital strategi? Ehh (...) Det er vel, siden jeg må tenke så lenge, så er vel svaret på det nei. (Ansatt)

Og:

Vi får aldri høre om noen sånn IT-strategi som sådan, nei. (Ansatt)

De fleste organisasjonene har i dag en eller annen form for digitalisering som en del av sine overordnede strategier. En kan nesten se på digitalisering som en av nåtidens store masterideer. At informantene våre i liten grad kjenner til disse strategiene, kan tyde på at det er lite involvering i strategiarbeidet nedover i organisasjonen, eller at det gjøres for lite for å

konkretisere hva de overordnede strategiene betyr for den enkelte. For at digitalisering som strategi skal kunne gi mening, er det behov for at den oversettes til et språk som er forståelig for organisasjonen og den enkelte brukeren (Røvik 2007, kap. 11). Vi ser lite tegn til slik oversettelse eller translasjon i våre funn. Den realiserte strategien vil da for den enkelte fort kunne framstå som tilfeldig og lite bevisst (Mintzberg og Waters, 1985), og det kan fort oppleves at strategiene oppleves som «*mye store ord*» slik en av informantene beskrev det.

De samme tendensene ser vi når det kommer til informasjon eller kommunikasjon i forbindelse med nye systemer og teknologier som er planlagt innført i organisasjonene. Mye tyder på at det er lite eller ingen informasjon i forkant verken om implementering, opplæring, mål og hensikt med systemer og teknologi. En annen tendens er mengden av systemer. Det ser vi er en tydelig gjenganger blant funnene våre.

Intervjuer: Er det vanlig at det kommer noe som helst informasjon i forkant?

Informant: Nei. Systemene kommer.

(Ansatt)

Kommunikasjon og informasjon fra ledelsen er en viktig strategi i forbindelse med innføring av nye teknologier og systemer (Klaus et al., 2015). Det er ikke alltid samsvar mellom hva som gir mening for den enkelte og hva som gir mening for organisasjonen. Dette kan være tilfelle blant annet ved innføring av de administrative systemene som nevnes av informantene våre. Som regel er intensjonen bak disse systemene at de skal bidra til mindre administrasjon, enklere arbeidsrutiner eller på andre måter gi et fortrinn for organisasjonen. Det er ikke gitt at den enkelte brukeren umiddelbart opplever en forbedring i arbeidssituasjonen. Kanskje heller tvert imot, det kan fort oppleves som at en blir pålagt nye arbeidsoppgaver, eller at gjøremål blir mer komplisert å utføre. Byttekostnadene kan oppleves store, og det kan det framstå litt meningsløst å ta systemene i bruk. Dette kan føre til brukermotstand (Kim & Kankanhalli, 2009). Å dele informasjon om systemene, bakgrunnen for innføringen og hvilke fordeler en kan forvente med den enkelte brukeren vil bidra til å skape mening og redusere motstanden (Kim & Kankanhalli, 2009). Dersom denne kommunikasjonen ikke er til stede, vil brukeren kunne oppleve at «*systemene bare kommer*», som flere informanter sier, og det vil kunne gi lite mening å ta dem i bruk. Meningsledelse handler blant annet om å skape mening gjennom samhandling og tilslutning (Hernes 2016, s. 57).

Om systemene ikke innfrir forventningene er en annen sak. Men inngangen til bruk vil trolig være en helt annen dersom det har vært fokus på tilslutning (Hernes, 2016, s. 52-54) og god informasjon før og underveis i implementeringsfasen (Klaus et al., 2015).

5.3.2 Nytteverdi – Det må funke!

Det kommer tydelig fram av intervjuene våre at arbeidsdagen til informantene våre i stor grad er digitalisert med mye ustrakt bruk av digital teknologi. Mye tyder på at informantene våre er avhengige av teknologien for å kunne gjøre jobben sin. Men, «*det må funke*», slik en av informantene sa. Empirien vår bekrefter at opplevd nytteverdi av teknologien er viktig for informantene våre i en travel arbeidshverdag. Informantene er i utgangspunktet svært positive til å ta i bruk digitale systemer når teknologien kan gjøre arbeidet deres enklere og mer effektivt.

Det som på en måte er et direkte redskap i den jobben vi skal gjøre, opplever jeg at folk er veldig positive til. (Ansatt)

Funnene våre viser at det er en generell nysgjerrighet og ydmykhet til smartere måter å gjøre ting på, og vi ser stor entusiasme og engasjement til å ta i bruk teknologier når informantene opplever at det gir en bedre arbeidshverdag. Da «*kaster de seg over, og gutser på*» (leder). Dette kan tyde på at mye av teknologien er domestisert, både praktisk, symbolsk og kognitivt (Sørensen, 2005).

Kunnskapsarbeideren sitter på et kompetansepotensiale som må mobiliseres gjennom passende oppgaver og utfordringer. På den måten vil en kunne bidra til måloppnåelse og verdiskapning for organisasjonen (Lai, 2021, s. 151-154). En annen positiv effekt av høy kompetansemobilisering er økt indre motivasjon, økt innsats og ytelse, samt forsterket læring for den enkelte. Dersom en kan oppnå dette, vil en kunne si at systemet har en nytteverdi. På samme måte vil lav kompetansemobilisering bidra til blant annet lavere måloppnåelse og verdiskapning for organisasjonen samt lavere motivasjon for den enkelte.

Jeg er veldig mottagelig for programvarer, og ting som direkte gjør jobben jeg skal gjøre enklere og bedre, og mer rasjonell og mer effektiv. (Ansatt)

Vi ser lignende tendenser i forhold til adekvat utstyr og oppfølging knyttet til oppgavene ansatte er satt til å løse, og det kan også være en viktig forutsetning for at systemer tas i bruk. Det er tre store organisasjoner vi har studert, og det virker som at det generelt er en forståelse for at denne delen av driften er viktig. Mange av informantene sier at de er godt fornøyde med de IKT-tjenestene som er tilgjengelig internt i organisasjonen, og at dette kan være en positiv faktor. Dette samsvarer med funnene til Fuglseth & Sørebo (2014) omkring teknostress.

Så det er veldig, veldig bra service, bra utstyr vi har. Veldig fornøyd med det. Så det fungerer veldig bra. Rett og slett. Ja. Og sånn har det vært heile, heile veien egentlig.

(Ansatt)

Samtidig ser vi tydelige tendenser i funnene våre at en del av systemene og teknologien ikke gir opplevd nytteverdi hos informantene. Både ledere og ansatte påpeker på at disse systemene svært ofte oppleves som lite brukervennlige fordi de er tungvinte å bruke, og krever mye manuelt arbeid:

Jeg må legge inn alt manuelt, enda det kunne vært enkelt lastet over i fra det systemet den allerede er en del av.

(Ansatt)

I den sammenhengen ser vi at teknologiens brukergrensesnitt går igjen som et tema i intervjuene. Det skinner tydelig gjennom at informantene har en forventning til teknologiens design (Woolgar, 1990, Skjølsvold, 2015, s. kap. 7), og det er viktig at teknologien møter deres bruksbehov slik at den oppleves som nyttig når den tas i bruk. Det kan virke som at den domestiseringen (Sørensen, 2005) som har skjedd gjennom bruk av ulike systemer og teknologier, gjør at arbeidstakere stiller stadig større krav til teknologien og brukerinvolvering (Skjølsvold, 2015, s. 159). Dette kan dreie seg om at brukerne ubevisst blir en del av teknologiutviklingsprosessen gjennom å forvente stadig enklere brukergrensesnitt. Brukergrensesnittet ligger i mellomrommet og utgjør noe av prosessen mellom mennesket og teknologien. Vår empiri kan peke mot at teknologien man møter i privatlivet er mer brukervennlig og selvinstruerende enn mange av systemene man møter i arbeidssammenheng.

Flere av informantene våre peker da også på at den flittige bruken av digital teknologi i hverdagslivene påvirker forventningene de har knyttet til digital teknologi på jobb. De gjorde blant annet sammenligninger med smarttelefonen som «*alle har*», og mente den var enkel å ta i bruk fordi teknologien er «*logisk, intuitiv og brukervennlig*». Det kan stilles spørsmål om en slik sammenligning er relevant, ettersom tiltenkt bruksområde (Woolgar, 1990) for teknologien i organisasjoner kontra teknologien i en smarttelefon nok er ulike. Men mye kan likevel tyde på at domestiseringen som har skjedd gjennom bruk av smarttelefonen kan ha påvirket informantenes opplevelse av nytteverdien til digital teknologi i organisasjonen.

Og det jeg syns er verst er den manglende logikken når man går gjennom disse funksjonene, der er liksom så fjernt og lite brukervennlig.

(Leder)

Videre ser vi av empirien at domestiseringen også kan ha gjort brukerne bedre i stand til å forstå scriptet (Akrich, 1992) til teknologien, og dermed raskere kunne se nytteverdien.

5.3.3 Det må være en mening med det

Som en forlengelse av nytteverdi ser vi at opplevd mening (Hernes, 2016, kap. 3) har betydning for å ta i bruk digital teknologi i organisasjonene. Hva som gir mening for den enkelte er sentralt i denne sammenhengen. Informantene har som tidligere nevnt påpekt at digital teknologi som hjelper dem i hverdagen, og som dermed har en opplevd nytteverdi, blir tatt godt imot. Det kan også handle om at man da i større grad forstår hvorfor man skal ta i bruk teknologien. Meningen blir borte hvis man ikke forstår hvordan eller hvorfor man skal handle (Hernes, 2016, s. 35).

Du ser veldig fort hvis det er ting som er veldig bra, og som vi føler at «jammen, dette her har vi jo bruk for». (Ansatt)

Det kommer fram i intervjuene at de fleste av informantene opplever at de selv har god teknologikunnskap. Samtidig ser vi at den grunnleggende interessen for ny teknologi for den enkelte varierer stort. Enkelte ansatte har en såpass stor interesse at tilnærmet all form for nye systemer og teknologier er spennende, noen som gjør det enklere for dem ta i bruk ny teknologi. Dette kan innebære at økt kunnskap via opplæring og involvering vil kunne bidra til økt interesse, og dermed forståelse og meningsskapning (Fuglseth & Sørebo 2014, Hernes, 2015, kap. 3).

Andre informanter påpekte at de ikke hadde like stor interesse, og forholdt seg til teknologien som en bruker til akkurat det de trengte for å kunne gjøre jobben sin. Funnene våre tyder på at dette også kan være gjeldende hos flere i organisasjonene. En av informantene bekrefter og oppsummerer det slik:

Vi bruker det som er formålstjenlig, hvis vi ikke er veldig opptatt av teknologi. Det er jo noen som vil ha smartklokker, ikke sant, og som måler puls og blodtrykk nesten hele døgnet, og som vil vite hvor langt de har gått. Og noen er ikke så veldig interessert i det der. Og det er de som ikke er så interessert i slike «duppedingser» og «fjutter» - de må også forholde seg til teknologien, og da bruker de akkurat det de trenger og ikke noe mer. Mens de som er mer gira på å bruke sånne ulike gadgets, de kan alltid gå inn på de mer spesielle systemene. (Ansatt)

Vi ser at dette også kan ha innvirkning på den enkeltes teknologidomestiseringsprosess, i og med at den også er individuell og ulik fra person til person (Sørensen, 2005). Slik vi ser det, og slik det ble bekreftet blant informantene, kan det føre til «*strek i laget*» i teknologikunnskapen hos de ansatte. Funnene våre, slik vi tolker det, viser at det som muligens gir minst opplevd mening for den enkelte, er relatert til oppgaver de må gjøre i de administrative systemene. Dette er oppgaver som ikke kan knyttes direkte til kjerneoppgaver og faget de skal utøve i jobbene sine. Det blir liten opplevd mening hvis ansatte opplever at oppgavene de skal gjøre kun er for å tilfredsstille noen andre uten at det har relevans eller betydning for dem selv.

Det var ikke derfor jeg utdannet meg til ingeniør for å holde på med det.

(Ansatt)

Muligheten til å være med på å utforme og bestemme løsningene oppleves derimot som en positiv faktor for opplevd mening viser funnene våre, og kan være en fremmer av teknologibruk (Ragu-Nathan et al, 2008, Fuglseth & Sørebo 2014). Her ser vi også stort spenn hos informantene i forhold til hva som gir mening. Empirien vår viser at det kan være alt fra valg av system til mindre forbedringer og tilpasninger av systemene. Men vi ser at det er viktig at det er rom for å komme med innspill til forbedringer, og at disse blir tatt alvorlig. Ved innføring av nye systemer vil det gjerne være små «bugs», og det kan også ofte være rom for forbedringer i systemer som har vært i bruk. I de tilfellene innspill til forbedringer blir tatt til følge og fulgt opp, opplever brukerne involvering og får bidra til at systemene blir bedre.

Men når det kommer til noen som har en stemme, eller «jeg har tatt opp noe før og det har blitt hørt», så er det en følelse av at nå blir det i hvert fall tatt med.

(Ansatt)

Ved vurderinger og anskaffelser av nye systemer, påpekes viktigheten av at sluttbruker kan være med i anskaffelsesprosessen og være med på å legge føringer og beskrive behovene. Som premissgiver trenger sluttbrukeren ikke nødvendigvis være med på utforming av systemene, for det er ikke gitt at vedkommende vet hva teknologien kan hjelpe til med (Woolgar 1990), eller som en av informantene våre så treffende formulerte, «*du vet ikke hvordan jordbæris smaker før du har smakt jordbæris*».

Sluttbruker må være med helt fra starten og skrive kravspek'en. Eller være med og stille kravene og beskrive behovene.

(Ansatt)

Et annet moment som trekkes fram, er det positive med initiativ som kommer fra de som skal benytte systemene. Funnene våre viser at det er rom for innovasjon når det gjelder digital teknologi. Enkelte forteller om interne utviklingsforum og grupper som har oppstått med formål om å tilpasse, utvikle og videreutvikle teknologiene og systemene.

Det har vært en gruppe av spesielt interesserte frivillige som har hatt navnet «The Bleeding Edge». De har vært helt i front, og fått holdt på med dette utviklingsarbeidet innenfor IT som de synes er kjempegøy og som gjerne gjør noe positivt for organisasjonen. (Leder)

Kunnskapsarbeidere kjennetegnes blant annet av stor grad av autonomi og at de er lite avhengig av bestemt fysisk arbeidssted (Irgens og Wennes, 2011). Kunnskapsarbeidere som har interesse for samme felt, vil kunne ha en tendens til å finne sammen og etablere egne grupper utenom de faste strukturene i organisasjonen slik vi her ser. Dette kommer både den enkelte medarbeider og organisasjonen til gode.

5.3.4 Involvering og medbestemmelse

Det er tilnærmet ingen av informantene våre som opplever at de blir involvert i tilknytning til beslutningsprosesser, valg av verktøy, opplæring eller evaluering.

Jeg har aldri blitt spurt, og jeg er kanskje den som har høyest digital kompetanse i vår avdeling. Så er det noen som er god på IT og læring, har de muligens vært med litt, men nei, det opplever jeg ikke, at vi blir forespurt, nei. Det vet jeg ikke, at vi er involvert på noe som helst vis. (Ansatt)

I spørsmål om det er lov til å være kritisk til teknologien eller gi tilbakemeldinger om teknologien, svarer de fleste informantene at det er lov, men de er usikre på om det har noe effekt. En av årsakene, slik vi ser det, er at informantene ofte ikke er involvert, verken i prosessen rundt valg av system eller i evaluering. Dermed har de liten mulighet for å påvirke resultatet eller videreutviklingen av systemer og teknologier. Enkelte viser til at de er blitt tatt med i workshops, forbedringsprosjekter eller andre lignende initiativ, men at det ofte oppleves som «alt ser fint ut på papiret», men at innspillene de kommer med ikke fører til reelle endringer eller forbedringer. Ledelsen tar imot, og tar det videre, men de opplever gjerne at det ikke skjer endringer, og ofte fordi innspillet «kommer for sent, for teknologien er allerede implementert». De opplever at de til en viss grad kan være kritiske, og at de

opplever at de kan si ifra når de mener noe bør endres eller forbedres. Men påpeker at også her får de beskjed om at «når systemet er på plass, er det for sent».

Jeg tror ikke det er sånn veldig populært å være kritisk. Men, spørrende, undrende, søke etter hjelp er alltid lov hos oss. Men ja, altså, det er lov å være kritisk, men etter at et system er anskaffa, så er det litt for seint. (Leder)

Det kan synes som om ledelsen forventer en form for tilslutning. Men for å få tilslutning kreves det meningsledelse med meningsskaping og samhandling i organisasjonen (Hernes 2016, kap. 3). Når brukerne opplever begrenset eller ingen form for involvering, kan det oppstå et misforhold mellom ledelsens forventninger og brukerens opplevelse. Dette samsvarer også med strategisk rammeverk som beskrevet av Klaus et. al. (2015) som trekker fram effektiv "top-down" kommunikasjon som en viktig strategi for ledelsen til å motvirke brukermotstand. De mellomlederne som vi har intervjuet er også brukere på lik linje som de andre informantene våre. Det kan synes som de kommer i en klemme, hvor de på den ene siden skal etablere tilslutning hos sine ansatte, samtidig som de selv opplever lite mulighet for involvering.

5.4 Læring og opplæring – hvor ble superbrukeren av?

Jeg tror evnen til organisasjonen og ta inn over seg og lære nye ting, er ganske stor. Så lenge det oppfattes som fornuftig og at det har noe for seg så tror jeg at det er stor evne og vilje til å ta i bruk nye ting. Men, sitter du og kjenner på at dette her har null betydning for min egen del, så er det vanskelig. Rett og slett! (Leder)

Den tredje faktoren som har betydning for bruken av digital teknologi i organisasjonene, er læring eller opplæring.

5.4.1 Læring og opplæring

Intervjuer: «Opplæringsstrategi, da. Fins det en sånn?»

Ansatt: Det er mulig, det. Jeg vet ikke. Jeg er ikke kjent med det, nei.»

(Ansatt)

Opplæring er en viktig faktor for å ta i bruk teknologi i organisasjonene, og er avgjørende for å redusere brukermotstand. Det bekreftes av flere innen forskningen, blant annet av Klaus & Blanton (2010), Klaus et al. (2015), Ragu-Nathan et al. (2008) og Fuglseth og Sørebo (2014). Funnene våre støtter dette. Opplæring og læring er kodeord som går igjen i empirien vår.

På direkte spørsmål om de hadde kjennskap eller kunnskap til opplæringsstrategien i organisasjonen, svarte tilnærmet samtlige informanter, inkludert ledere, at de har lite eller ingen kjennskap til det. Om dette har direkte innvirkning på hvorvidt den ansatte vil ta i bruk digital teknologi eller ikke kan diskuteres. Men en større forståelse for *hva* teknologien skal brukes til og *hvorfor* kunne ha bidratt i meningsskapingen i organisasjonene (Hernes, 2016). Ettersom den digitale opplæringsstrategien er lite kjent for de fleste i studien vår, kan mye også tyde på at læring og opplæring får stadig mindre oppmerksomhet, noe funnene kan tyde på.

Det kommer fram av intervjuene at opplæringen i organisasjonen ofte oppleves som tilfeldig, uoversiktlig, fragmentert, eller at opplæringsmaterialet er vanskelig å finne. Informantene viser til eksempler på at de leter rundt på intranettet, på IT-hjelp, i mailbokser eller andre kommunikasjonskanaler for å finne relevant opplæringsverktøy.

Flere har fått beskjed om «å sette i gang å bruke det» uten noen form for opplæring eller veiledning, men med et velmenende råd om å «ta kontakt med noen hvis du får problemer». Dette kan tyde på at det i våre organisasjoner kan være lite fokus på generell tilrettelegging for læring, trening og opplæring, slik en av våre lederinformanter beskriver:

Det er jo aldri slik at det blir noe særlig opplegg rundt disse tingene, opplever nå jeg da. Og så blir det laget noen videoer og sånt som de peker på. «Du kan gå dit og se hvis du lurer på noe».

(Leder)

Empirien vår viser også at opplæring og læring ofte blir lagt på den enkelte som et individuelt ansvar. Det er flere som nevner at de i stor grad er «overlatt til seg selv» når det kommer til opplæring, og at de skal klare å finne ut av ting selv, noe som igjen vitner om manglende tilrettelegging for læring (Filstad, 2010). Vi ser at de som er interessert teknologi, gjerne

ønsker å lære seg nye teknologier, og de ser på manglende opplæring som mindre problematisk. Som en av informantene sier; «*jeg prøver meg fram selv, men det er fordi jeg kan det*». Dette viser klart at motivasjon for læring er vesentlig, og er et eksempel på at indre motivasjon (Collins & Amabile, 1999, Lai, 2021, s. 118) resulterer i utprøving. På den andre siden kan ytre motivasjon ende opp i ikke-bruk, slik Collins & Amabile (1999) beskriver.

For de programvarene vi har, så har det vel vært litt sånn å finne ut litt selv. Det er sikkert noen sånne brukermanualer, men jeg er nå litt sånn at, æsj.. jeg gidder ikke helt jeg! (Ansatt)

I dette eksempelet kan det handle om noe så enkelt som at bruksanvisninger sjelden leses. Men det kan også skyldes en forventning til at teknologien er selvinstruerende som et resultat av domestiseringsprosessen (Sørensen 2004, Skjølsvold 2005, kap. 7), og så er den likevel ikke det i praksis.

Tid er relevant i sammenheng med læring og opplæring. Vi ser at når opplæringen blir lagt til den enkelte, vil det kunne påvirke hvorvidt de velger å bruke tid på opplæring (Orlikowski & Yates, 2002, Klaus et al., 2015). Flere av våre informanter påpeker at de ikke har tid, eller opplever at de ikke kan bruke tid fordi det oppleves som et valg mellom tid til drift- og fagoppgaver, opp imot læring. «*Det er jo sånt du hopper glatt over når det brenner, og du har leveranser du skal ha i fra deg*», uttalte en av informantene. Mye tyder på at fag- og drift ofte prioriteres fremfor læring og opplæring hos informantene våre. Det gjelder både ansatte som utfører fag, og ledere som kombinerer operasjonelt ansvar med lederansvar, fordi de daglig står i en driftssituasjon.

... og hvor mye du vil sette av til opplæring det bestemmer du til en viss grad sjøl. Men det er jo avhengig av arbeidsmengden du har der og da, og hva du skal levere fra deg. Altså når det er travelt, så hopper du jo over det som kommer av opplæringstilbud og nye ting, ikke sant? Det er jo der problematikken ligger. (Ansatt)

Filstad (2010) påpeker dette med begrenset tid i hektiske hverdager i organisasjonene, og sier det er lederens ansvar å tilrettelegge for læring gjennom å sette av nødvendig tid. Gjennom uttalelser fra våre informanter kan det tyde på at dette blir gjort i for liten grad. God opplæring til rett tid handler i tillegg om den psykologiske kontrakten mellom ledelse og arbeidstaker (Klaus & Blanton, 2010).

Når det gjelder tilgjengelig opplæring, viser funnene våre at denne har en tendens til å komme på feil tidspunkt. Flere av informantene påpeker at opplæringen ofte kommer i etterkant av implementering eller når systemet er på plass. Andre mener at opplæringen enkelte ganger kommer for tidlig, og dermed glemmer de hva de har lært eller hvordan man skulle bruke systemet. Nå de da skal bruke systemet, ofte lenge etter opplæringen, har de glemt både hvordan teknologien fungerer, hvor man finner igjen opplæringsmaterialet, og hva systemet er ment for. Når opplæringen ikke møter organisasjons behov, kan det være en faktor som øker brukermotstanden (Klaus & Blanton, 2010). Klaus et al. (2015) påpeker i sitt rammeverk for ledelsesstrategier viktigheten av at opplæring kommer på riktig tidspunkt og på en måte som møter brukernes behov.

Noen systemer er så kompliserte at opplæringen nærmest er nytteløs, og da er det tydelig at teknologidesignerne har formet en teknologi, i Woolgars (1990) terminologi *skrevet*, på en slik måte at teknologibrukeren ikke forstår hvordan den skal benyttes eller *leses* (Woolgar, 1990).

Ehh.. det har vært så mange runder med opplæring og det sitter ikke. (...).. men det er jo sikkert 110 ganger altså. (Leder)

Akrichs (1992, s. 208) metafor om teknologiens script, altså en form for manus som legger føringene og rammene for møtet mellom teknologi og mennesket, sier litt av det samme. Når systemene er kompliserte å bruke, kan det også være en avgjørende faktor for økt brukermotstand (Klaus & Blanton, 2010). Vi ser av empirien at dette kan føre til motstandsattferd og ikke-bruk.

Når teknologidesignerne ikke involverer brukerne i prosessen, kan konsekvensene bli store. I ytterste konsekvens blir ikke teknologien tatt i bruk (Klaus et al., 2005, Wyatt, 2005, 2014). Dette ser vi ofte i tilknytning til de administrative systemene fordi mange ikke bruker slike systemer så ofte. Frekvensen blir så sjelden at man har «glemt» hvordan teknologien skal brukes fra gang til gang. Det kan føre til at man bruker ekstra mye tid på å gjøre jobben i systemet fordi man må lære det på nytt og på nytt. Det kan skyldes at domestiseringsprosessen ikke får kommet skikkelig i gang gjennom bruk (praktisk), og dermed vil både meningen (sosiale) og læringen (kognitiv) utebli (Sørensen, 2005). Vi ser tilsvarende tendenser også knyttet til «hylleware»-systemer. Systemene kan ha et for komplisert brukergrensesnitt, design eller script (Akrich, 1992). Informantene beskriver at opplæringen ofte har et tydelig teoretisk preg for å dekke flest mulige bruksområder, og mye

tyder på at informantene opplever det som «vanskelig å lære seg et system bare ved å lese generelt om det» (ansatt). I den sammenhengen pekes det også på at opplæringen kan oppleves både som noe meningsløs og nytteløs, til og med nærmest som «bortkastet tid» (Hernes 2016, Orlikowki & Yates, 2002).

Men så er det jo sånn at det her er jo ting vi gjør mellom alt annet arbeid. Og da glemmer du litt hvordan du gjorde det. Så må du på opplæring igjen da, ikke sant? «Fader altså, hvordan var dette nå igjen». Og argumentet for at vi skal ta systemet i bruk er at det sparer arbeidstid på et kontor lang unna.. (Leder)

5.4.2 Når opplæring virker

Noen av informantene forteller at de får god hjelp av innføringskurs, hjelpevideoer og korte webseminarer på nett ved innføring av nye systemer. Sluttbrukeren opplever dette som svært matnyttig, da de får hjelp til det de trenger der og da. Videre tilbys det webinarer, eller korte opplæringssesjoner på nett som en kan melde seg på avhengig av hvilke temaer som skal behandles. Disse blir tatt opp slik at brukerne kan gå igjennom også etter de er gjennomført. En av mekanismene som Ragu-Nathan et. al. (2008) beskriver som teknostresshemmere, er institusjonalisert teknisk brukerstøtte. Dette er typisk løsninger som organisasjonen har etablert for å tilrettelegge for bruk, som for eksempel help-desk, opplæringsvideoer og annen brukerstøtte. Opplæring og support er viktige faktorer i forhold til om systemet oppfattes som et godt hjelpemiddel eller ikke.

Jeg synes det er mye greiere å gjøre det slik de har lagt opp til nå. Der at du kan plukke ut akkurat det du har behov for, akkurat hva du lurer på, så få hjelp på akkurat det. (Leder)

Vi ser også tendenser at det settes av flere og mer dedikerte ressurser med ansvar for opplæring når gjelder innføring av nye datasystemer i organisasjonene. Mye tyder på at det blir satt svært stor pris på; «Helt fantastisk», var det en av informantene som uttrykte fordi det var satt av en person til å gjøre *kun* opplæring i det nye systemet.

Det er ellers mye som tyder på at organisasjonene er bedre på å ivareta nyansatte når det kommer til opplæring. «Det fungerer kjempebra», uttalte en av informantene. Enkelte har egne opplæringsprogram over flere uker for nyansatte. Det nevnes IT-fadderordninger, opplæringsverktøy og kursordninger for å sørge for at den nyansatte har gode forutsetninger

for å forstå systemene og ta i bruk teknologiene. Det påpekes samtidig at opplæringen kan bli vel teoretisk når man ikke har muligheten som nyansatt å knytte det opp imot det praktiske arbeidet du skal gjøre, «for du har ikke noen knagger å henge det på». Men de som allerede jobber i organisasjonen må «klare seg selv».

Så det er litt en følelse av at det er veldig bra opplæring når du starter her for at du skal få et godt møte med bedriften, men når du har foten innafor døra og skal få videre opplæring, så er det litt ja, ja (latter), det fikser du! (Ansatt)

5.4.3 Hvor ble superbrukeren av?

Hadde vi ikke hatt den support-linja vi har på IT hos oss, så hadde dette kræsja! (Ansatt)

Empirien vår viser at organisasjonene har ulike varianter av teknisk brukerstøtte i form av IT-avdelinger, help-desk, eller IT- support. Support og teknisk brukerstøtte er viktige faktorer som kan redusere brukeres teknostress relatert til IKT. Det bekreftes av Fuglseth & Sørebo (2014) som hevder at god tilgang til teknisk brukerstøtte vil ha positiv effekt på bruk av IKT i organisasjonene. Det samsvarer også med Klaus et al. (2015) som peker på både effektiv opplæring og brukerstøtte som viktige faktorer, spesielt ved implementering av ny teknologi i organisasjoner. Det er mye som tyder på at organisasjonene har en forståelse av viktigheten av IT-support. Mange av informantene fremsnakker IT-avdelingen sin, og opplever at det fungerer svært godt i organisasjonen.

Det fungerer veldig bra i betydningen av at vi har veldig god support på IKT. Vi har masse flinke folk som er veldig lette å få tak i, lett å få hjelp. Så det fungerer strålende. Vi får bra utstyr hvis vi etterspør. (Ansatt)

Enkelte av organisasjonene har også pekt ut dedikerte IT-ressurser eller superbrukere som kjenner systemene godt som kan bistå andre brukere som trenger support og hjelp. I noen tilfeller er de gjerne sentralt plassert i organisasjonen, slik at de kan betjene hele organisasjonen. Men når vi på direkte spørsmål i intervjuene spør om hvor de får hjelp, eller hvorvidt det finnes superbrukere tilgjengelig svarer de fleste at det «finnes en eller annen form» for superbrukere. Det kan virke som det er en del usikkerhet rundt hvem disse personene er, og i hvilken grad de kan være til hjelp. Samtidig snakker andre om at de har dedikerte IT-ressurser i avdelingen med ansvar for opplæring og support. Mye tyder på at det

er en del variasjoner i hvordan superbrukerne organiseres i praksis. Flere av lederne påpeker at superbrukerrollen burde vært mer prioritert, og viser til at de gjerne skulle hatt en dedikert «person fulltid som jobber med å lære opp folk i systemet». En av lederne mente hen selv burde tatt rollen som superbruker:

Jeg tror kanskje at jeg kunne gjort en enda større innsats i å ta en superbrukerrolle for å kunne veiledet bedre. For det var jo ikke noen andre lokalt som har den jobben. Men det ble ikke prioritert av meg da. Men jeg tror kanskje at det hadde vært en måte å håndtert det litt bedre på, sånn at jeg hadde kjappere svar når det ble spørsmål.

(Leder)

Det som likevel tydelig kommer fram i intervjuene er at kolleger blir brukt som «superbrukere», og man tipser sine kolleger om de oppdager en ny «superbruker» i organisasjonen.

5.4.4 Ring en venn – når kollega blir superbruker

Og hvis du står fast er det veldig enkelt å få hjelp av andre medarbeidere. Det er som regel kjent at en eller annen person kan det der.

(Ansatt)

Etablert praksis for kunnskapsdeling og en anerkjennelse av uformell læring er ifølge Filstad (2010) suksesskriterier for en sterk læringskultur. Vi ser at de mer uformelle hjelperne har stor verdi for brukere som opplever mye av de samme utfordringene. Vi ser at informantene skaffer seg relasjoner til personer de kan høste kunnskap fra, gjerne en kollega som har gjort oppgavene før, eller som kjenner systemene på annen måte. Den opplagte støtte- og hjelpefunksjonen er viktig (Ragu-Nathan et al., 2008, Fuglseth & Sørebo, 2014), men det er vel så viktig å ha en relasjon og en tilknytning til den som skal bistå.

Og så er det jo litt tilfeldig også da. Det er jo noen som på en måte er eksperter på ulike felt som sitter rundt omkring. Og noen ganger er du så heldig at du kommer borti den personen. Og da kjenner du han eller hun som kjenner han eller hun, og da får du tak i rett kompetanse. Det er jo litt sånn bekjentskapsgreier også. Det er jo kanskje ikke så bra, men det er jo bare sånn det blir, kanskje.

(Ansatt)

I intervjuene våre finner vi mye spor av uformelle relasjoner som Cathrine Filstad (2010) beskriver. Filstad (2010) sin artikkel er nok mest rettet mot generelle kunnskapsprosesser,

men vi tenker at viktigheten av tillit og uformelle relasjoner også er gjeldende i forhold til bruk av digitale verktøy. Det at så mange av informantene våre peker på stor vilje til kunnskapsdeling og viktigheten av de interne relasjonene, tyder på at det er stor grad av tillit mellom kollegaene. Dette er kriterier for en sterk læringskultur.

Men, hvis at man står fast, da er det superbruker, eller de spør hverandre, deler informasjon, løfter frustrasjonen. Vi har prøvd å skape en takhøyde for deling av informasjon, hjelpe hverandre undervegs, som jeg tror funker ganske bra.

(Leder)

5.5 Motstand og frustrasjon

Men hvis de oppfatter at det ikke gir mening, sånn som for eksempel dette systemet her da, så blir det motstand.

(Leder)

Vi finner lite tegn på at informantene våre i utgangspunktet er motstandere av ny teknologi, tvert imot ser vi en nysgjerrighet og tro på at teknologiske løsninger kan gjøre arbeidshverdagen enklere. Men vi ser derimot at motstanden gjerne kan komme som en reaksjon på faktorer som mangel på tid, nytteverdi, mening, opplæring, kommunikasjon og informasjon.

5.5.1 Motstand

I intervjuguidene våre introduserte vi begrepet brukermotstand for informantene våre. Vi ser at motstanden som informantene våre beskriver ofte er situasjonsbetinget. Noen systemer mottas med glede, andre med motstand. Som vist i metodekapitlet, har vi forsøkt å spre informantene på alder, kjønn og bakgrunn for å se om disse faktorene gav utslag i opplevd digital hverdag. Det er ikke noe i våre funn som tyder på at disse faktorene har noen innvirkning teknologimotstand.

Funnene viser derimot at motstand både kan være en faktor, men også en reaksjon på den digitale hverdagen. Motstand som faktor ser vi gjerne i forbindelse med at brukeren har blitt introdusert for mange nye systemer samtidig og har nådd et slags «metningspunkt», eller

dersom vedkommende føler seg påtvunget et system som i utgangspunktet for dem gir ingen eller liten mening.

I det store og hele viser likevel empirien vår at den initielle motstanden i liten grad er til stede. Tvert imot ser informantene våre på seg selv og kollegaene sine som positive til teknologien. Mange er både nysgjerrige og entusiastiske når det kommer til ny teknologi og nye systemer, spesielt hvis det ligger en forhåpning om at det kan bli et nyttig verktøy i arbeidshverdagen. «*De er jo glade i teknologi de fleste som jobber her da*», uttalte en av lederne, og en annen informant fulgte opp med følgende: «*Altså, hos oss syns jeg ikke det er så mye teknologimotstand lenger*».

Det interessante her er at informanten påpeker at det ikke er teknologimotstand *lenger*. Dette kan tolkes som at det har vært en del motstand tidligere, men på grunn av økt bruk og domestisering (Sørensen, 2005), er teknologien blitt noe de nå tar for gitt, i og med at de nå er «*glade i teknologi*». På den andre siden kan det tolkes som at teknologimotstand og motstandsadferd i større grad er indirekte og skjult (Klaus et al., 2015) enn tidligere. For i intervjuene våre kommer det tydelig fram det vi tolker som uttrykk for motstandsadferd. De aller fleste informantene nevner ord som frustrasjon, irritasjon, oppgitthet og støy. Vi ser det spesielt i etterkant av implementering av nye teknologier og systemer. Dette samsvarer også med det teoretiske rammeverket vårt om ANT og prosessene som skjer i selve møtet mellom mennesker (aktører) og teknologi (aktanter).

Mye tyder på at reaksjonene og motstandsadferden som oppstår hos informantene våre kan skyldes manglende opplevelse av mening i dette møtet. Ifølge Hernes (2016, kap. 3) er det «*menneskers behov for mening som driver deres handlinger*». Dette kan forklare sammenhengen mellom opplevelsen av manglende mening eller nytteverdi for noen av systemene og manglende handling, for eksempel i form av ikke-bruk, prokrastinering eller annen motstandsadferd.

5.5.2 «Startproblemer eller mer grunnleggende ting»

Selv om motstanden ikke er der i starten, ser vi likevel at den er latent, og kommer gjerne til syne når «*det dukker opp utfordringer*», som en av lederne uttrykte. Dette kan for eksempel være at det blir satt av for lite tid til å sette seg inn i systemene, at systemene oppleves å gi lite mening og nytteverdi, eller at det gis for dårlig opplæring slik vi har drøftet tidligere i

kapittelet. Etter hvert som informantene blir kjent med teknologien eller systemene og de viser seg ikke å svare til forventningene, ser det ut som den positive holdningen gradvis endrer seg. I en tidligfase gir gjerne brukeren de nye systemene en sjanse før de gjør seg opp en mening om verdien til det nye (Tyre & Orlikowski, 1994). I denne fasen ser vi at brukeren er litt tilbakeholden med å uttrykke skepsis eller motstand.

Du er jo litt raus da, og tenker at (...) ja det er jo litt startproblemer, det er jo naturlig. Men det ble jo litt tydelig etter hvert at det kanskje var litt mer, at det ikke bare var startproblemer. At det var litt grunnleggende ting som ikke virket.

(Ansatt)

Dette eksempelet kan tyde på at man ikke har klart å utnytte mulighetsvinduet i teknologien (Tyre & Orlikowski, 1994). Ifølge Tyre & Orlikowski (1994) skapes holdningene til det nye systemet eller teknologien i tidsvindu (mulighetsvindu) på 2-4 måneder etter implementering, og kan være avgjørende for om ny teknologi tas i bruk. I eksemplet over kan mye tyde på at det har oppstått en usikkerhet rundt teknologiens bruksverdi som vil kunne føre til motstandsadferd som igjen hemmer bruk av teknologien.

Tilbakemeldinger og mulighet for innspill vil kunne motvirke motstand og endre holdninger (Tyre & Orlikowski, 1994). Flere av informantene påpeker at de gir tilbakemeldinger og uttrykker sine meninger og frustrasjoner overfor ledere eller andre beslutningstagere i organisasjonen når de opplever at teknologien eller systemene ikke lever opp til forventningene. Funnene våre viser at det er et tydelig ønske fra både ansattes og lederes side at den digitale teknologien skal gi mening og nytteverdi i deres arbeidshverdag (Hernes, 2016). Det som går igjen blant informantene er at tilbakemeldingene de gir som oftest blir tatt godt imot av lederne, men at systemene eller teknologien enten ikke kan gjøres noe med fordi «sånn er det bare», eller at teknologien i seg selv er vanskelig å endre fordi det for eksempel er et hyllewaresystem.

Det er tydeligvis umulig å få gjort noe med. Så det er litt sånn forbedringspotensialer, og så er det som sagt at det er en hyllevare som vi sliter litt med da.

(Leder)

Igen ser vi eksempel på at teknologidesignet og teknologiens tiltenkte brukere ikke møter brukerens behov og forventninger (Woolgar 1990, Skjølvold 2015, kap. 7). Mye kan tyde på at det også er lagt inn tilgangsbegrensninger i en del av teknologien slik at det ikke er mulig

for brukerne å bruke hele systemet eller gjøre tilpasninger eller endringer. Her kan det samtidig være interessant å trekke paralleller til Røvik (2007, 2011) og hans teori om organisasjonsgjøring og en forståelse av en felles organisasjonsidentitet. Slik hyllevare- eller standardsystemer som informantene våre viser til kan være en del av denne organisasjonsgjøringen. Det kan forstås som en form for «one-size fits all»-tankegang, eller et teknologideterministisk syn (Skjølvold, 2015) som ikke tar hensyn til den enkelte brukers behov og ønsker om individuelle tilpasninger i teknologien. Slik vi ser det, er dette en faktor som medvirker til motstandsadferd hos brukerne. Dette kan påvirke bruken av teknologien, spesielt dersom dette ikke kommuniseres ut på en god måte.

Altså vi får beskjed om at ja, men sånn er det bare. Vi kan ikke gjøre noe med det, får vi høre av ledelsen. Sånn er det. Og det er jo et dårlig svar. Altså det er ikke gode faglige begrunnelser for hvorfor ting blir gjort alltid, det er bare sånn. Nei, men sånn er det overalt nå, du må bare regne med at det er sånn. Så det er ikke noe fornuftig. Og da får du en motstand i systemet merker jeg da. (Ansatt)

5.5.3 Motstandsreaksjoner

Som vi nevnte innledningsvis viser funnene våre at motstand til teknologi både kan være en faktor, men også en reaksjon. Og funnene våre viser at begge deler vil kunne ha innvirkning på bruk av teknologi i organisasjonene vi har studert. Frustrasjon, irritasjon, oppgitthet, støy eller resignasjon er blant reaksjonene som kommer fram av intervjuene våre. Empirien viser de tydeligste tendensene rundt bruk av de store administrative systemene. Slike system oppleves ofte som tungvinte og lite intuitive, eller ansatte må gå fra noe enkelt til systemer «der vi må lese disse 43 stegene for å gjøre det riktig. Og hvis du gjorde et av de stegene feil, så hang alt seg opp».

Funnene våre viser mange eksempler både på direkte og indirekte brukermotstand (Klaus et al., 2015), samtidig som det kan ligge ulike former for teknostress som tekno-usikkerhet (Fuglseth & Sørebo, 2014) til grunn for denne motstandsadferden. Irritasjon og støy kan også tolkes som «murring» (Mahmud et al., 2017) fordi brukeren ikke oppfatter at det nye systemet gir verdi. Et viktig poeng i denne sammenhengen handler om at enkelte av informantene også har opplevd å føle seg «dum» eller usikre på sin egen teknologikompetanse fordi systemene oppleves så komplisert at de føler seg inkompetente (Ragu Nathan et. al. 2008 og Fuglseth og Sørebo, 2014).

Det der at du ikke alltid vet om det er deg det er...., du som ikke får til noe, eller om det er systemet som ikke virker for deg..... For av og til så er du litt i tvil om: er det deg det er noe problem med? Er det jeg som ikke forstår noe? (Ansatt)

En av informantene går enda lengre og snakker om frykt.

Der var det litt sånn teknofrykt hos oss for det nye systemet, fordi vi var så redd at, trykker jeg på den, henger alt seg nå? (Ansatt)

Her ser vi tydelige tendenser til at kompleksiteten som ligger i selve teknologien har ført til teknostress hos informantene våre (Ragu Nathan et al. 2008; Fuglseth & Sørebo, 2014). I den sammenhengen kan man spørre seg hva det er som fører til at informantene opplever systemene som så kompliserte at de føler seg inkompetente, redde og dumme når de samtidig påpeker at teknologi er en del av arbeidshverdagen deres. Vi ville kunne anta at mange år med domestisering og tolking av teknologiscript gjennom daglig bruk av teknologi ville forhindret denne type teknostress hos informantene våre. Når de likevel opplever å føle seg inkompetente, kan det tyde på at de ikke klarer å tolke eller forstå teknologiens script, eller at de leser scriptet annerledes (Akrich, 1992). Dette kan føre til at de praktiske, sosiale og kognitive (Sørensen, 2005) prosessene som skjer i domestisering blir forsinket, eller i verste fall uteblir. Det vil kunne resultere i at informantene lar være å ta i bruk teknologien. Det støttes også av blant annet Skjølvold som poengterer at teknologidesign «kan ha enorm betydning for de som tar teknologien i bruk, men også for de som av ulike årsaker ikke tar den i bruk.» (Skjølvold, 2015, s. 155).

5.5.4 Ikke-bruk

Vi bare driter i å bruke hvis vi slipper unna med det. (Ansatt)

Funnene våre viser tydelige tendenser til motstandsadferd i form av ikke-bruk (Klaus et al. 2015, Wyatt 2005, 2014), og kan tolkes både som en motstandsfaktor og motstandsreaksjon. Ifølge Wyatt (2005, 2014) har ikke-brukere av teknologi fått lite oppmerksomhet når det kommer til motstand og motstandsadferd blant teknologibrukere. I studien vår sier enkelte av informantene våre rett ut at de velger å ikke benytte seg av eller lære seg teknologien, spesielt når de opplever teknologien som for kompleks, tungvint, eller den ikke gir opplevd mening

og nytteverdi. En av lederne brukte uttrykket «som å skvette vann på gåsa», om hvordan enkelte ansatte tar imot nye systemer, det preller av, «*det betyr at de ikke begynner å bruke*». En ansatt bekrefter dette:

På sitt verste, så er det så at du bare disser, og hvis du kan la være å bruke, så gjør du det. Fordi det funker ikke etter ditt behov, og så blir det litt anarki oppi det her.
(Ansatt)

Et bevisst valg om å la være å ta i bruk teknologien som eksempelet over viser ser vi som direkte motstandsadferd, og har en klar innvirkning på bruk av teknologien i organisasjonene (Klaus et al., 2015). Det samsvarer også med Sally Wyatt (2005, 2014) sin rejecters-kategori.

Likevel ser vi noen nyanser i empirien vår når det kommer til ikke-brukerne. Enkelte av informantene sier som sagt rett ut at de velger å la være å bruke teknologien, mens andre viser adferd som er mer indirekte motstandsadferd (Klaus et al., 2015). De unngår heller systemet. Det kommer til uttrykk i form av «*workarounds*», eller de velger den «gamle» teknologien i stedet for det nye fordi det ikke tar tid og «*man har det i fingrene*». Slike tilfeller av motstandsadferd, enten de velger å ikke ta i bruk teknologien eller andre «omveier», kan også være et resultat av at ens egen byttekostnad fra ett system til et annet oppleves for høy (Kim & Kankanhalli, 2009). En annen forklaring kan ligge i status quo og bias-teorien om at enkelte foretrekker tingenes tilstand som de er (Kim & Kankanhalli, 2009).

Det kan samtidig virke som at ikke-brukere av teknologien går litt «under radaren» i organisasjonene. Vi ser at det kan skyldes forsiktighet hos enkelte ledere for å «*presse på for mye*» når det gjelder å ta i bruk teknologier. Enkelte av lederne uttrykte bekymring for at ansatte skulle slutte som et resultat av et slikt press. Det er imidlertid ingenting i funnene våre som tyder på at informantene våre tenkte på å slutte i jobben sin, men både Klaus et al. (2015), Ragu Nathan et al. (2008) og Fuglseth & Sørebo (2014) oppgir det som motstandsadferd knyttet til bruk av teknologi i organisasjonene.

5.6 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet presentert, analysert og diskutert hvilke faktorer som kan virke hemmende og fremmende for bruk av digital teknologi i organisasjonene. Våre empiriske funn er diskutert og analysert i sammenheng med tidligere forskning, samtidig som vi har forsøkt å utvikle en større forståelse for tematikken på grunnlag av empirien.

Vi har funnet at tid er en av de viktigste faktorene som virker hemmende eller fremmende for bruk av digital teknologi i organisasjonen. Det er et tydelig tidsperspektiv knyttet til forventningene informantene har til teknologien og bruk av teknologi. I tillegg vil prioritering av tid, enten den er valgfri eller eksplisitt uttalt, ha stor innvirkning når det kommer til å ta i bruk digital teknologi i organisasjonene.

Opplevd mening og nytteverdi for den enkelte bruker er vesentlige faktorer. Vi har sett at mangel på opplevd mening i enkelte tilfeller kan føre til ikke-bruk av systemene. Vi har videre presentert opplæring, informasjon og involvering som andre sentrale faktorer som påvirker bruken av digital teknologi.

Et hovedfunn er at vi ser få tegn til motstand mot selve teknologien i organisasjonene. Det vi derimot har observert, er motstandsattferd. Motstand kan være en faktor i seg selv som påvirker bruk av digital teknologi, men vi ser at det like gjerne kan være en reaksjon knyttet til bruk av digital teknologi i organisasjonene. Vi tolker motstandsattferd som et resultat av mangel på de øvrige faktorene som er beskrevet: tid, opplevd mening, opplæring, informasjon og involvering.

En av våre informanter oppsummerer problematikken på sin måte:

Så det butter i informasjon. Det butter i at opplæringa kommer for seint. Det butter i involvering av brukere, i hvert fall for meg bekjent. Jeg vet ikke om noen som er med på utvikling og implementering på de systemene som kommer – og det kommer mye nye systemer hele tida.

(Ansatt)

6 Ledelse og strategi – funn og analyse

6.1 Innledning

Hva er mål og hensikt med teknologien? Hva er den digitale strategien i organisasjonene? Hva er opplæringsstrategien, og hva er ønsket effekt av teknologien? Bruk av teknologi er i vår vurdering tett knyttet opp imot et ledelses- og organisasjonsperspektiv, og vi vil i dette kapitlet presentere empiri og funn knyttet til forskningsspørsmål 3:

Hvordan ledes organisasjonenes digitale hverdag?

Vi vil videre diskutere og analysere funnene våre opp imot tidligere forskning og relevant teori tidligere presentert i kapittel 2 og 3.

Vi har valgt å dele inn kapitlet ved å benytte hovedtemaene fra datautviklingen vår, og bruker de som hovedoverskrifter. Samtidig bruker vi utstrakt grad av sitater fra empirien for å synliggjøre og underbygge funnene og analysen vår.

6.2 Strategi og ledelse

I dette delkapitlet vil vi se på informantenes kjennskap til organisasjonenes digitale strategi. Vi vil deretter diskutere ulike faktorer som driver den digitale utviklingen i organisasjonene.

6.2.1 Digital strategi

Vi får aldri høre om noen sånn IT-strategi som sådan, nei. (Ansatt)

Funnene våre tyder på at den digitale strategien i egen organisasjon er ukjent hos de fleste informantene. Den digitale strategien er utydelig både for ansatte eller ledere. De mener det fins en slik strategi, men den er ikke kommunisert ut. Dette *kan* tyde på at det er lite konkret strategi på dette området, i alle fall på organisasjonsplan. Samtidig ser vi en slags overordnet digitaliseringsstrategi i dagens samfunn. Digitalisering kan betegnes som en megatrend eller masteride (Røvik, 2014). Dette harmonerer godt med hvordan vi opplever digitalisering i samtiden, der digitalisering er gjennomgående på veldig mange områder.

En av informantene beskriver egen opplevelse av glidende endringer i sin organisasjon på teknologiområdet:

Du tar det ikke opp med dine ansatte: nå skal vi gjøre det på en annen måte, hva synes dere om det? Nei, det bare sendes ut noen e-poster: nå må dere gjøre det sånn. Altså, det kommer litt her, og litt der, og litt her, vi må ta den, og ta den, og ta den. Til slutt når vi sitter og snakker om det nå, så ser jeg at det er ganske mye det berører. Så soft government istedenfor at lederen står og forteller hva som blir endringer neste år, så kommer det ut som sånne små e-poster her. Altså det glir sakte men sikkert inn uten at vi merker det. Også til slutt så ser vi: du det er mye som har endret seg, uten at noen har sagt at det skal endre seg. (Ansatt)

Om dette er en planlagt og bevisst strategi fra organisasjonenes side, er ikke godt å si. Denne informanten mener at dette gjøres for å unngå store harde diskusjoner og konfrontasjoner, men sier at dette kommer likevel – i etterkant. En tolkning av dette kan være at digitaliseringen kan ha glidd inn i et handlingsmønster som har blitt en strategi, uten at den er definert som bevisst eller formel, altså en framvoksende eller emergerende strategi (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, 1987). I det vi kan kalle vår tids digitale narrativ, regnes dette som en selvfølgelig utvikling for de fleste av oss, og som få stiller spørsmål ved. Vi ser at "alle" organisasjoner ønsker å bli oppfattet som fremoverlente og i forkant av utvikling, derfor er gjerne digitalisering en del av strategien, uten at dette er videre konkretisert.

Det er usikkerhet hos informantene våre omkring hva og hvem som driver den digitale utviklingen i organisasjonene. Mye tyder på at det styres fra overordnet ledelse i organisasjonene, med unntak av en del fagspesifikke systemer, der initiativet og behovet kan komme nedenfra i organisasjonene. Noen av informantene mener det er IT-ledelsen og spesialister i egen organisasjon som er driverne, og som styrer den teknologiske utviklingen, som en av informantene sier, «*det ble jo bare bestemt av en eller annen oppe i systemet.*» Hvis dette er tilfelle, hva eller hvem er det som påvirker? Flere av informantene våre, både ansatte og ledere, peker på at de sjelden vet hvem i organisasjonen som er ansvarlig for å ta selve beslutningen ved innkjøp av ny teknologi eller systemer. Når det i organisasjonen spørres om hvem som har besluttet og gjort valg, er det ingen som kan svare. «*Det er bestemt*» er ofte et svar man får.

Det er blitt et sånt ansiktsløst system. Det sitter en eller annen oppi der kanskje ...
(Ansatt)

Alle de tre organisasjonene har «hovedkontorer» som kan oppleves perifert for mange ansatte, noe som kan ha betydning for de funnene vi har gjort. Avstanden mellom ansatte og beslutningstakere i våre organisasjoner kan være en medvirkende årsak til at ansatte er lite kjent med digital strategi eller hvem i organisasjonene som er ansvarlige for anskaffelser.

At omgivelsene rundt er viktige for den digitale utviklingen i organisasjonen, er det flere som kommenterer «*Det er et mål å være ledende innen den teknologien du leverer*». En av driverne kan være konkurransedrevet, et ønske om å være langt fremme digitalt innen sin sektor. Her kan vi se tegn til det digitale narrative, samtidig som vi ser at man sammenligner seg med andre virksomheter gjennom den felles organisasjonsidentiteten (Røvik, 2012):

Hvis du blir den ettersleperen som kommer når alle andre har ferdigstilt den nye teknologien, da er det for seint.
(Ansatt)

6.3.2 Teknologi og hylleware

Organisasjonene ønsker ikke å henge etter i den teknologiske utviklingen. Man sammenligner seg med andre og ønsker å framstå som moderne (Røvik, 2019). Store organisasjoner, som de vi har forsket på i vår studie, har gjerne store IT-systemer som skal dekke mange funksjoner. Målet for IT-investeringene er som regel økt produktivitet og bedret tilgjengelighet eller brukervennlighet (Westeren, 2015). Framveksten av en felles organisasjonsidentitet kan ha beredt grunn for at behovene for infrastruktur ligner på hverandre mellom ellers veldig ulike organisasjoner (Røvik, 2007, kap. 3.). Dette gjelder spesielt fellessystemer som skal håndtere mange ulike funksjoner, som økonomi, HR, produksjon og forretningen til organisasjonen. Hensikten med ERP-systemer (Enterprise resource planning) er å integrere data og prosesser og forbedre forretningseffektiviteten i organisasjonene, og er ifølge Mahmud (2017) blitt tatt i bruk av de fleste bedrifter over hele verden på grunn av de potensielle fordelene de tilbyr. Dette kan like gjerne som kvalitet og innhold i systemene handle om organisasjonsgjøringen og konstruksjonen av organisasjonen på grunnlag av den abstrakte ideen formell organisasjon. Behovene for slike systemer kan altså bunne i denne megatrenden, selv om organisasjonene eksplisitt argumenterer med teknologidrevet nytteverdi og effektivitet.

Flere av våre informanter har vært med i implementering av store ERP-systemer og har erfart at slike prosesser tar tid, ofte lang tid. Det kan gjerne ta flere år fra beslutningen om valg av system til systemet er i drift i organisasjonen. Behovene systemet skal ivareta i organisasjonen er så store og komplekse at teknologien og systemene oppleves nærmest som utdatert når de kommer i drift.

Gjennom empirien vår ser vi at det i stor grad anskaffes hyllewaresystemer og –teknologi i våre organisasjoner. Med dette mener vi masseproduserte ferdige systemer som kjøpes inn og som skal kunne brukes uten tilpasninger i systemet. Begrunnelsen ifølge informantene er at slike hyllewaresystemer til en viss grad har en grunnleggende struktur som kan passe «alle», og hensikten er effektivisering og forenkling av administrative oppgaver:

Om du kjøper en hyllevare, så forventer du at hyllevaren bare skal installeres. Så er du ferdig, og du kan bare bruke det. (Ansatt)

Det er også forventninger om at hyllevaren skal kunne videreutvikles etter eget behov når systemet er implementert i organisasjonen. I praksis ser vi at dette ikke er så enkelt likevel. I mange tilfeller forteller informantene om omorganiseringsprosesser både i arbeidsmetodikk og organisasjonsstruktur, for å tilpasse organisasjonen til systemene i stedet. Dette kan representere en teknologioptimisme hvor man har en tro på at teknologien kommer med raske og enkle løsninger, som viser seg ikke å være så enkle i praksis. Slike prosessproblemer mellom systemene og organisasjonsstrukturen kan fremme brukemotstand (Klaus & Blanton, 2010), og vi ser av empirien en oppgitthet og en frustrasjon rundt dette. Som en av våre informanter sier, «Anskaffelsen av systemet skulle være hyllevare, i utgangspunktet. Så må du tilpasse prosesser til hyllevare» (leder). Man kan spørre om dette gir de beste løsningene for den enkelte organisasjon, slik også en av våre informanter sier:

Skal du gå for en hyllevare da, OK, da må du kanskje være innstilt på å heller gjøre ting i organisasjonen. For å få organisasjonen tilpasset systemet. Og jeg vet ikke om det er rett veg å gå heller. (Ansatt)

Innsalget av et hyllewaresystem sett fra et ledelsesperspektiv handler blant annet om at egen utvikling av IT-systemer ofte er tidkrevende og komplisert. Det skapes en forventning om at «man bare kan skru på systemet», og sette i gang å bruke det. Det oppleves ikke nødvendigvis like enkelt fra ansatthold:

Du kjøper inn noe hyllevare og du trykker det litt ned over hodene på folk, og så regner du med at dette går bra. At dette er en meget kompetent arbeidsstokk som tar dette på strak arm. Og det gjør vi. Men at det er lurt, det er jeg ikke så sikker på.

(Ansatt)

Et annet argument for anskaffelse av store IT-systemer som hyllevare kan være bekvemmelighet og et forsøk på innsparing av intern IT-kompetanse. Westernen (2015) argumenterer for at organisasjonene kan miste styringsmuligheter og ikke kunne bruke IT-verktøyene på en hensiktsmessig måte, og at det derfor kan føre til det motsatte av en ønsket produktivitetsvekst. På grunn av systemenes komplekse natur, er suksessraten for implementering av ERP-systemer mindre enn 49 % på verdensbasis. Dette skyldes alt fra brukermotstand, budsjettoverskridelser, overskridelser i planleggingsvarighet til feil i implementeringsfasen (Mahmud et al., 2017).

Store systemer, som for eksempel ERP-systemer, tas opp gjentatte ganger av våre informanter. Det gjennomgående problemet er at systemene ikke er tilpasset organisasjonene og deres behov. Systemene inneholder gjerne flere muligheter og er mer kompliserte enn hva organisasjonen har bruk for, og oppleves dermed som vanskelig tilgjengelig. «*Det er mye som ligger der, men vi har ikke bruk for det. Men, det var sikkert en del av pakken*». Det ligger nærmest en slags resignasjon i dette også. Samtidig skaper de store uoversiktlige systemene irritasjon blant brukerne. Flere av informantene snakker om de tungvinte systemene som det er vanskelig å orientere seg i.

Basert på intervjuene og utsagn fra informantene våre ser vi altså at «hyllevarer» ikke lever opp til forventningene, spesielt kommer det til uttrykk blant lederinformantene våre. En av lederinformantene våre uttrykte det slik:

Altså det er for tungvint egentlig.. (latter).. i forhold til den oppfatningen du selv har av hvor vanskelig det burde være. Det er ikke alt som er logisk. Men det er jo kostnaden med å kjøpe hyllevare».

(Leder)

6.2.3 «Systemtilfredsstillelse» og New Public Management

Et annet viktig funn er avhengighet av kostbare eksterne IT-konsulenter som blir sittende som systemeiere, noe som ofte resulterer i manglende intern kjernekompetanse på systemene. En av informantene omtaler dette som valget mellom pest eller kolera, da det ofte ender med å

hyre inn eksterne konsulenter til en høy timepris. Vi har også blitt informert om IT-support som sitter i et annet land, og hvordan dette oppleves i praksis:

De sitter jo ikke her, de sitter jo gjerne i Tsjekkia eller Latvia....det er en liten terskel der. ... også hører du vel av og til, ikke sant, at det er gjerne lettere bare å ikke, ikke spørre der. (Ansatt)

I den sammenhengen ser vi også at når kompetansen sitter eksternt, blir konsekvensen ofte at man ikke prioriterer ressurser internt. I stedet ser man en tendens til manglende kontinuitet, og man velger å plassere litt for mange oppgaver i en annen stilling man allerede har, noe som gjerne kan føre til «venstrehåndsarbeid». En av lederinformantene omtaler dette spesielt, og sier det er frustrerende ikke å få ressurser nok til å ansette folk lokalt. Det oppleves som om «ingen» egentlig har ansvaret for systemet. Når det oppstår utfordringer eller problemer i systemet, skyves ansvaret rundt i organisasjonen før det til slutt ender opp hos den eksterne leverandøren man har kjøpt systemet hos. Den prosessen er ofte kostbar både med hensyn til ressurser og tid, og kan oppleves for ansatte som en form for beslutningsvegring hos lederne. Hele problematikken her er gjenkjennbar slik Westeren (2015) beskriver hvordan IT-tjenester flyttes til private aktører som et resultat av New Public Management-tenkning og det problematiske rundt dette. Man mister både styringsmuligheter, kunnskap og kompetanseoppbygging i egen organisasjon, slik at man i mange tilfeller ikke får brukt IT-systemene på en hensiktsmessig måte. Westeren konkluderer med at NPM-tenkningen har utspilt sin rolle og at det nå bør satses på behovsbasert helhetstenkning og reintegrasjon, altså tilbakeføring av IT-enheter fra konkurranseutsetting. Ingen av våre informanter foreslår en slik løsning, men vi registrerer stor frustrasjon rundt problematikken.

Krav om konkurranseutsetting og anbud med jevne mellomrom kan i seg sjøl også være en av driverne i den digitale utviklingen. Det er gjennomgående krav om effektivisering og modernisering i våre organisasjoner. Selv om New Public Management gjentatte ganger er erklært død (Dunleavy et al., 2006, Westeren, 2015), kan det se ut til at tankesettet fremdeles lever i våre organisasjoner. Funnene viser et stort fokus på mål- og resultatstyring og rapportering, og mange av IT-systemene er verktøy for slik funksjonalitet. Dette oppleves ofte som noe som tar tid fra «*det vi egentlig holder på med*» (ansatt), og noe som gjøres for å tilfredsstille ledelsen. En av våre informanter kaller dette for systemtilfredsstillelse, og sier dette kunne vært tatt inn som et begrep:

Det er jo en systemtilfredsstillelse, og få på plass alt som skal dokumenteres, og alt som skal rapporteres. //I: Systemtilfredsstillelse for hvem? //For leder, eller dem som sitter over med ansvaret. (Ansatt)

Sjøl om flere av informantene gir uttrykk for at de ofte opplever system for systemets skyld, er det samtidig, i alle fall delvis, en forståelse for at dokumentasjonen benyttes på høyere nivå i organisasjonen i forbindelse med strategisk planlegging.

6.2.4 Pandemien som driver

Korona har også vært en viktig driver for digital utvikling de siste par årene. Endringer og digitale løsninger har tvunget seg fram gjennom utstrakt bruk av hjemmekontor. I mange tilfeller har det vært glidende overganger til ny praksis uten en vedtatt strategi.

Men det er ei utvikling som, som ja, det tales litt med to tunger fra ledelsen vår da, føler vi. At det skal satses på campusene, men samtidig så glir mer og mer over på nettbasert undervisning. Så vi vet ikke helt hva som er intensjonen liksom. (Ansatt)

En kan jo også se det slik at koronapandemien tvang fram raske endringer, som det der og da rett og slett ikke var tid til å planlegge på vanlig måte. Organisasjonene måtte ha funksjonelle løsninger på plass veldig raskt, og da har vi også sett at kreativiteten har vært stor, og nye løsninger har blitt prøvd ut i raskt tempo. Organisasjonene har knapt ennå hatt tid til å evaluere løsninger som dukket opp i pandemiens tidlige fase. Det kan jo tenkes at løsninger som kom under pandemien, kan være på vei til å bli varige løsninger, som inkrementelle endringer uten at det er noen bevisst strategi. Det kan også ses på som en emergerende strategi (Mintzberg & Waters, 1985, Mintzberg, 1987), at pandemien kom inn «fra sidelinja» og førte til endringer som i utgangspunktet ikke var planlagt, eller i alle fall ikke planlagt i et slikt tempo. Pandemien representerte et brudd i eksisterende strukturer og praksiser, og førte i en del tilfeller til avdømmetisering (Sørensen, 2004) I andre tilfeller ble teknologien og dens muligheter synliggjort på en ny måte, den ble redømmetisert og fikk betydning. Koronaen satte fart i digitaliseringen slik at det ble realisert prosjekter raskt, som egentlig var planlagt på lengre sikt. På denne måten har pandemien også vært et mulighetsrom for organisasjonene til innovasjon og utvikling.

Støttesystemene som kom i kjølvannet av pandemien gjør det enklere å kunne arbeide og få opplæring hjemmefra. Mange av disse systemene var nok der allerede før pandemien, men

koronaen har satt fart på utviklingen. Det å måtte reise på fysiske samlinger eller kurs for å få opplæring er ikke lenger like nødvendig, og som en av informantene sier «*det er jo ikke bærekraftig i det hele tatt*». Gjennom koronaen har vi på en annen måte lært oss å knytte opplæringen til den spesifikke situasjonen og den konkrete oppgaven som skal utføres. På den måten blir opplæringen gitt til riktig tid og er tilpasset ansattes behov, samtidig som en sparer organisasjonen for tid og reisekostnader. Organisasjonene har omstilt seg gjennom koronaen, og opplæringen har blitt mer «spot on».

Da må man heller kanskje gå inn, og lære hvordan strukturen er. Slik at man vet hvor man skal lete når man leter etter den håndfaste ting man trenger til det prosjektet.

(Ansatt)

Innenfor utdanningssektoren har koronaen banet veg for nye undervisningsformer. Læreren kan sitte på et sted mens studentene er på en helt annen kant av verden, eller se forelesningen lenge etter at den ble gjennomført.

Et viktig poeng som kommer fram i studien vår, er at koronasituasjonen på mange måter har ført til en «tvungen» delegering og bruk av digital teknologi, både på jobb og i hverdagslivene. Informantene bekrefter også at koronasituasjonen har vært en sterk pådriver til bruk av digital teknologi. Dette kan skyldes en nærmest eksplosiv utvikling og videreutvikling av smart digital teknologi i organisasjonene, spesielt når det kommer til samhandling- og læringsverktøy. Men smartteknologiutviklingen var i kraftig vekst før pandemien ble et faktum i 2020 også, og forventningene til teknologien var store allerede før korona inntraff gjennom et generelt digitaliseringsfokus.

Teams, Skype og Zoom har en stund vært tilgjengelige verktøy for digitale møter. Bruken av disse verktøyene har skutt fart gjennom koronaen, og de fleste av har erfart nytteverdien av verktøyene. Flere av informantene beskriver en enklere hverdag som følge av dette. Selv om det er enkelte møter som ikke egner seg å holde digitalt, er det en god løsning å kunne delta digitalt via skjermen.

Så når vi ikke får til å møtes, så er det jo et veldig bra supplement. *(Ansatt)*

Digitale verktøy og systemer har også bidratt til en demokratisering og likeverdighet i tilstedeværelse. Det ikke nødvendigvis avgjørende hvor en funksjon eller leder sitter geografisk lenger, for alle er like tilgjengelige i det daglige.

Det har jo vært litt sånn kivinger, spesielt da alt skulle sentraliseres. Da var det en del som følte seg litt forlatt. Så det har blitt en demokratisering og likeverdighet i tilstedeværelse med de kommunikasjonskanalene – uten tvil. (Ansatt)

6.2.5 Effektivisering?

Argumentasjonene som ofte brukes for innføring av nye teknologier, er effektivisering, standardisering og automatisering (Westeren, 2015), med forventning om at teknologien skal kunne ta over en del oppgaver som tidligere ble utført av ansatte. Funnene våre tyder derimot på at det er de ansatte som opplever at de må «ta over» oppgaver som tidligere ble gjort av stab eller administrativt ansatte. De opplever at arbeid skyves nedover i organisasjonene, og genererer ofte merarbeid lenger ned i systemet, både til mellomledernivå og ansattnivå.

Jeg opplevde at det var å kunne redusere antall ansatte i HR sentralt. For da ble mye mer oppgaver skyvd ut på slike stakkarer som X og meg. Det ble mye mer sjølbetjening. (Leder)

Det stilles også spørsmål fra flere av våre informanter om dette i realiteten er noen effektivisering.

Men i vår organisasjon, så er det ting ved teknologien som er veldig positivt, og oppleves også veldig positivt. Men så er det, og spesielt dette som vi ikke gjør så ofte, som administrasjonen gjorde før. Det har de jo flyttet ned til oss. Men allikevel jobber det flere i administrasjonen enn før. (Ansatt)

Westeren (2015) beskriver hvordan saksbehandlernivået overtok kontorstøttefunksjoner i den første bølgen av det digitale styringsparadigmet (DEG – Digital Era Governance). Det kan se ut som om stadig flere oppgaver er blitt forflyttet nedover i organisasjonen etter hvert. Dette kan være en kombinasjon av NPM-tenkning og at informasjonsteknologien har gjort dette mulig. En kan stille spørsmål om det totale regnskap i tid og personalressurser ikke er vurdert godt nok eller om det er megatrendene som rår. Flere administrative systemer, karakteriseres av en av informantene som «systemtilfredsstillelse», og en annen omtaler dette på følgende måte:

Vi er ikke så glade i systemer som blir etablert for at konsernledelsen skal forstå hva som foregår i selskapet. Som ikke har noe betydning for oss. (Leder)

Systemer som skal gi ledelsen kontrollredskaper vitner om den trenden Røvik har sett siden århundreskiftet med at organisasjonene beveger seg fra ledelse til styring (Røvik, 2007, kap. 6), med top-down-orientering og der data, målinger og dokumentasjon er redskaper for styringen.

Noen administrative systemer benyttes veldig sjelden, og informantene sier de bruker mye tid på å betjene slike systemer. De fleste informantene gjør det beste ut av pålegg om bruk av systemene, men det murrer over tidsbruken til slikt arbeid, det Laumer et al. (2014) beskriver som «user grumbling». Mange av informantene opplever at tid til administrative systemer går ut over kjerneoppgavene eller «*det jobben egentlig går ut på*». Dette er helt i tråd med beskrivelsen av kunnskapsarbeidere og deres ønske om autonomi og verdsetting av egen kompetanse (Irgens & Wennes, 2011; Hillestad, 2002). Kunnskapsarbeidere har mer makt over arbeidsgiveren enn tradisjonelle arbeidere på grunn av knapphet. Organisasjoner kjemper om kunnskapsarbeidere, mens arbeidere tidligere kjempet mot hverandre om ansettelse i organisasjoner (Lines, 2011). Denne problematikken kommer tydelig fram hos en av våre informanter som omtaler ansattes ikke-bruk av datasystemer:

De er veldig selvstendige, alle i hop her. Så vi er forsiktige med tvangsbruk. Så vi må dra dem i rett retning, og motivere. Vi er jo redd for ressursene våre. I den grad de føler at de blir fratatt friheten til å gjøre jobben sin, så kan det jo hende at de velger å gå til noen andre. Det er jo ikke mer komplisert enn som så. (Leder)

En del av de administrative systemene oppleves å gi lite mening for brukerne, de opplever ingen nytteverdi. Som vi tidligere har diskutert, handler dette om meningsskapingen i organisasjonene og mangel på meningsledelse (Hernes, kap. 3 og 4). Så lenge ansatte ikke vet hva systemene skal benyttes til og hvorfor oppgaver skal løses, kan dette blir problematisk.

6.3 Informasjon og involvering

Vi vil i dette kapitlet presentere og diskutere organisasjonens digitale hverdag gjennom mengden av systemer, brukerbehov, bestiller-kompetanse, forankring og brukerinvolvering.

6.3.1 Informasjon – systemene kommer

Gjennomgående i vårt materiale kommer det fram at det savnes informasjon i forkant av innføring av ny teknologi, og at kommunikasjon ut til brukerne er mangelfull. Dette kan føre til teknostress (Ragu-Nathan, 2008, Fuglseth & Sørø, 2014), brukermotstand (Klaus & Blanton, 2010) og kan hindre vellykket implementering av nye systemer (Elstad, 2014).

En annen tendens i funnene våre viser at det kan være en del bevisste strategier fra ledelsen når den kommer til innføring av nye systemer og teknologi i organisasjonen. Det vil si en utalt forventning til teknologi om dobbeltarbeid i perioder og at man skal være positive til systemene overfor ansatte nesten uansett hva, «*Vi i ledergruppen har besluttet at vi skal være positive til systemet*» (leder). Dette kan være en måte å håndtere støy på, å holde sin egen frustrasjon innad i ledergruppen, selv om det kan betegnes som en slags strutsestrategi. Her må vi legge til at det kommer fram fra våre informanter, som er ledere, at de også opplever frustrasjon og i mange tilfeller ikke blir informert om og involvert i prosesser.

En gjenganger hos de fleste av våre informanter er *alle systemene*. De fleste av våre informanter må forholde seg til mange ulike systemer – som gjerne heller ikke snakker med hverandre. Det er klare indikasjoner på teknostress (Fuglseth og Sørø, 2014), og flere informanter har problemer med å huske hva alle systemene, ettersom noen systemer benyttes for eksempel bare en eller to ganger årlig.

*Da jeg kom hit så var det forholdvis høgt frustrasjonsnivå, for da hadde det vært mange nye systemer som hadde kommet inn samtidig. Utrullingen er **brutal**, ikke sant?* (Leder)

Men lederne opplever også at systemene «bare kommer»: «*Vi må bare, vi må bare akseptere det, for det er ingen som kan gjøre noe med det.*» Ansatte kan oppfatte det som om ledere resignerer, «*Det er jo en resignasjon fra ledelsen, opplever jeg*». Som vi vil komme tilbake til under delkapittel 6.3.4 «Involvering», synes ikke arbeidsmiljølovens intensjoner om informasjon og medvirkning i forbindelse med nye systemer å bli oppfylt (Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62, §4-2).

Flere av informantene forteller om ikke-bruk av systemer (Wyatt, 2002, 2005, 2014). Ledere melder at de er skeptiske til å pushe for hardt på ansatte når det gjelder å bruke alle systemer. En årsak, som vi tidligere har nevnt, er redselen for å miste medarbeidere til konkurrenter (Lines, 2011).

Vi er veldig opptatt av at den enkelte skal få gjøre jobben sin på en god måte. Og vi skal ikke legge noe i veien for det vi lever av, nemlig å selge timer og tjenester til oppdragsgivere. Så vi er forsiktig med å gjøre ting som kan forstyrre det. (Leder)

Det oppleves ellers som krevende at det er ulike grensesnitt i de mange systemene, noe Markus (1983) identifiserte som teknologirelatert motstand. Dårlige brukergrensesnitt som ikke er logiske eller intuitive betegnes av Klaus og Blanton (2010) som «system issues» for brukermotstand, og en av flere avgjørende faktor som forstyrrer den psykologiske kontrakten. Flere av informantene melder om frustrasjon og oppgitthet rundt denne problematikken.

Noen informanter forteller dessuten om at det er mange ulike kanaler for informasjon i organisasjonen. Med andre ord mange steder den enkelte skal eller bør følge med på for å innhente nødvendig informasjon. Det nevnes e-post, Teams, Yammer, intranett samt andre ulike informasjonssystemer. Mange av informantene sier de ikke kan forholde seg til alt dette – de har ikke tid i en travel arbeidshverdag:

Jeg har bare valgt vekk Yammer, jeg. Jeg har ikke tid til det. Så er det en eller annen som har kommet på at det er sikkert lurt. Og så er det noen som vil være med på det, som synes det er kult. For vi andre, vi gir blaffen. (Ansatt)

Informasjonsflyten i våre organisasjoner er stor, og ikke all nødvendig informasjon når alle. Ragu-Nathan et al. (2008) identifiserer information overload som en teknostresskaper. For mange informasjonskanaler fører ikke nødvendigvis til mer informerte medarbeidere, men at deler av arbeidsstokken bare får med seg deler av den tilgjengelige informasjon. En kan også se dette som et eksempel på manglende meningsskaping (Hernes, 2016), der ledelsen ikke har klart å formidle hensikten med alle kanalene. Det kan se ut som om evnen til å håndtere ulike systemer har en klar sammenheng med antall nye systemer samtidig og opplevd nytteverdi, slik en av lederne ser dette:

I en sånn normalsituasjon der at man løfter inn passende mengder av nye ting, da tror jeg at evnen er veldig stor til å håndtere ting, så lenge man opplever det som fornuftig. (Leder)

Opplevd nytteverdi for den enkelte er helt sentralt, og dette kommer de fleste av informantene stadig tilbake til.

6.3.2 Bestillerkompetanse og brukerbehov

I forbindelse med «hyllevare»-problematikken ser vi at begrepet bestillerkompetanse hos beslutningstagere går igjen. Det vil si hos lederne eller hos de som tar det endelige valget for hvilke system eller teknologi man skal innføre.

Jeg opplever vel at vi har en lav bestillerkompetanse. Det er generelt. Og så har vi noen som er veldig flinke. (Leder)

Fra ansatthold kommer det også fram tvil om ledelsen i egen organisasjon har kompetanse til å vurdere systemene og hvordan de påvirker.

...menneske maskin-interaksjon, som du snakker om. Så det der har de ikke forutsetninger for å skjønne. De har ikke den teoretiske bakgrunnen. Så jeg har på en måte unnskyldt dem litt med at dette er ikke deres bord, jeg altså. Og har ikke tenkt på at jeg skulle stille forventninger om at lederne mine burde også lede det. (Ansatt)

Vi kan trekke paralleller til slik Skjølsvold (2015, s. 151) beskriver forholdet mellom teknologidesignere og brukerne, «ekspertene produserer og designer teknologi som vanlige lekfolk senere får bruke», og som han hevder fremdeles er den vanligste måten dette gjøres på. Dersom dette er tilfelle, at verken de som lager systemene eller de som kjøper inn systemene, har tilstrekkelig kunnskap om eller tar hensyn til brukernes behov, er det veldig betenkelig. Ifølge Woolgar (1990) anerkjenner ikke teknologidesignere at brukerne har kompetanse til å vurdere egne behov, men at designerne mener at brukerne må bli opplært til å forstå og benytte systemene slik det er tenkt. Om det er IT-ledelse eller annen ledelse som tar beslutninger om systemvalg, kan dette bli problematisk uten involvering av «vanlige» brukere.

Flere av informantene påpeker at valgene som ble tatt i utgangspunktet ikke nødvendigvis var gale, men etter hvert som man begynner å ta i bruk systemene, ser man at de ikke fungerer slik man hadde forventet, eller man ikke oppnår den ønskede effekten av systemene.

Mulighetsvinduet, som Tyre og Orlikowski (1994) kaller den tidlige og korte fasen etter implementeringen, blir ikke benyttet for tilpassing og forbedringer av systemet. Det gjelder kanskje spesielt på administrative fellessystemer. Funnene våre viser at den type digital

teknologi er en form for «storinnkjøpsgreie», og at dette er systemer som alle i organisasjonen skal bruke til ulike administrative oppgaver knyttet til arbeid eller person. I denne sammenhengen er ledere også sluttbrukere, og til og med ofte de som bruker systemene mest. Vi ser at fokuset ved innkjøp av slike systemer ofte tenderer mot den teknologiske løsningen. Det vil si at kravet til selve systemet, den tekniske løsningen, og hvordan det skal møte behovene i en kompleks organisasjon, blir prioritert fremfor behovet til den enkelte sluttbruker, slik Røvik (2007, kap. 6) beskriver nyrasjonalismen. Man kan også se det slik at dette handler om teknologidesignet, der scriptet ikke er tilpasset interaksjonen mellom menneskelige og ikke-menneskelige aktører (Akrich, 1992). Når vi synliggjør teknologiens script, blir det ifølge Skjølvold (2015, s. 155) tydelig at «teknologien og det sosiale skrives sammen, og at teknologi kan «skrives» annerledes».

6.3.3 Implementering og forankring

Informanter forteller også om systemer som er vanskelig å få implementert. Årsakene kan være dårlig forarbeid, at systemene ikke er gode nok eller at dette er hylleware som rett og slett ikke er tilpasset organisasjonen (Røvik, 2007, 2012). Parallellkjøring eller dobbeltkjøring av systemer i lengre perioder ser vi kan føre til motstandsadferd og lite entusiasme blant informantene.

Det presiseres av en av informantene at forankring og en felles forståelse i alle lederledd er viktig ved implementering av nye systemer. Ledere er også brukere av systemene, og vi ser i vårt materiale at de opplever mange av de samme problemene som ansatte «på golvet». Motstandsadferd blant ledere kan føre til manglende prioritering og at implementering nærmest stopper opp. Dette handler også om at forankring og prioritering i ledelsen kan gi ansatte legitimitet til å bruke tid på systemene, slik at det etableres tidsstrukturer der det er «lov» å bruke tid på dette (Orlikowski & Yates, 2002). For ellers, som vår informant sier, er det noen som sier at «*du burde jo heller brukt tida di på noe annet*».

Og når heller ikke lederne hos oss ønsker at det skal prioriteres, altså prioriterer at vi skal bruke tid på det, så kommer vi ikke til mål. (Leder)

Dette kan skyldes en kombinasjon av manglende forankring og at forarbeidet ikke har vært godt nok. Det ønskelige beskrives av en av våre informanter, som er leder sjøl:

Det må jo være forankret hos lederne. Det må være forankret hos alle lederne, faktisk. Det kan ikke bare være en beslutning hos en. Men det må forankres godt i ledergruppen, det må starte der. Og så må det være felles enighet om at: «Ja, dette skal vi prioritere. Dette er bra for oss, og vi må sette av tid til å gjøre det».

(Leder)

Dette er i tråd med Elstad (2017) sine funn i forbindelse med sitt PhD-arbeid. Topp- og mellomlederes initiativ både i forkant av, underveis og etter implementering av ERP-systemer er kritiske for resultatet. Hun peker også på viktigheten av opplæring, kommunikasjon, informasjon og brukerinvolvering. Dette siste bekreftes av flere, blant annet i Klaus et al. (2015) sitt rammeverk for ledelsesstrategi ved systemimplementeringer.

Flere av informantene våre, både ansatte og mellomledere, snakker om at det brukes for lite tid i forkant av implementering. Man bruker for lite tid til testing hos vanlige brukere før vedtak om implementering. Det fører i enkelte tilfeller til at det som oppfattes som beta-versjoner slippes, med tilhørende innkjøringsproblemer og feil i systemene, noe Klaus & Blanton (2010) beskriver som system issues som gir brukermotstand. «*Det har vært en for dårlig prosess fra starten av*», sier en av informantene om et system det er brukt mye tid og penger på uten at systemet har kommet i gang.

6.3.4 Involvering

Ifølge arbeidsmiljøloven (LOV-2005-06-17-62, §4-a) skal «*arbeidstakerne og deres tillitsvalgte holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem*». Denne paragrafen i arbeidsmiljølovgivningen nevnes ikke av noen av våre informanter, noe som kan tyde på at det mangler generell bevissthet om denne rettigheten.

En av våre informanter, som er leder, sier følgende, noe som tyder på at intensjonen om medvirkning i alle fall er til stede i deler av de undersøkte organisasjonene:

Vi må jo gi disse datasystemene en plass og et innhold som gir mening i forhold til vår arbeidshverdag. Og dette med å involvere både de som sitter med det daglige ansvaret for å bruke det og for å holde det oppdatert. Så uansett hvilket system det er,

så tenker jeg at det er kjempeviktig at de er med i beslutningsprosesser og får gitt kvalifiserte innspill før det tas beslutninger. (Leder)

En annen av våre informanter har følgende ønske om hvordan dette bør gjøres:

Sluttbruker må være med helt fra starten og skrive kravspek'en. Eller være med og stille kravene og beskrive behovene. Og så må det være en mapping mellom hva som er den reelle organisasjonens behov eller strategi eller rutiner. Så kanskje man skulle ønske å... Man bør jo forandre rutiner når man innfører et IT-system. Ellers er det jo bare på en måte som å asfaltere krøtterstier, som en gammel lærer av meg sa.

(Ansatt)

At spesialister eller IT-ledelse tar avgjørelser, oppleves av mange som problematisk. Flere av informantene etterlyser involvering av helt vanlige brukere underveis i prosessen ved testing av systemer før valg eller innkjøp. På direkte spørsmål fra oss i intervjuene var det tilnærmet ingen av informantene som opplever at de blir involvert i verken valg av verktøy eller i beslutningsprosesser.

Jeg har aldri blitt spurt, og jeg er kanskje den som har høyest digital kompetanse i vår avdeling. Så er det noen som er god på IT og læring som muligens har vært med litt, men nei, det opplever jeg ikke, at vi blir forespurt, nei. Det vet jeg ikke, at vi er involvert på noe som helst vis. (Ansatt)

Det er gjennomgående en opplevelse fra brukersiden at det ikke er fokus på sluttbrukerne ved beslutninger om valg av system – i alle fall oppleves det ikke slik av ansatt-informantene våre. «Vi blir ikke spurt», «Det er bestemt en annen plass». Dette kan tyde på toppstyrt ledelse (Røvik, 2015, kap. 6). Vi har ikke noe belegg for å kalle dette en ledelsesstrategi, men det kommer fram fra flere av informantene at dette er en utstrakt ledelsespraksis.

Og det ble jo bare bestemt av en eller annen oppi systemet uten at det var spurt om det var greit for oss. (Ansatt)

Funnene viser også at informantene i liten grad får informasjon eller at det blir kommunisert ut i organisasjonen når det kommer nye systemer, eller når det skjer oppdateringer. «Systemene bare kommer» er en gjentakende uttalelse fra flere av informantene våre. Mange av informantene har opplevelsen av at «det blir bare bestemt», og at muligheten til involvering oppleves som liten eller fraværende.

En av informantene våre viste til en episode hvor et viktig arbeidsverktøy knyttet til kjerneoppgaver bare ble fjernet og erstattet med digital teknologi fordi «noen» hadde besluttet at det «gamle» verktøyet skulle byttes ut. I dette eksempelet var det eksisterende «gamle» verktøyet helt avgjørende for at informanten skulle kunne utføre arbeidet sitt på en god måte, og beslutningen om bytte av verktøy ble «bare gjort» uten å involvere brukerne. Det ble heller ikke gjort undersøkelser for å forhøre seg om det var et reelt behov for det eksisterende verktøyet eller behov for nytt. Informanten omtalte dette som et grelt eksempel og opplevde dette som veldig ovenfra og ned-behandling. Hen opplevde det som respektløst både opp mot faget og det kvalifiserte arbeidet som skulle utføres. Vi kan se dette som et eksempel på brudd på den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på organisasjonsnivå, slik dette beskrives av Klaus & Blanton (2010). Ansatte mister kontrollen og blir usikker på egen utførelse av jobben når slike endringer gjøres uten at brukerne blir involvert, noe som Klaus & Blanton (2010) lister opp som individuelle faktorer som kan føre til brukermotstand. De ansattes kunnskap om sitt reelle behov for teknologi, systemer og arbeidsverktøy for å kunne utføre en best mulig jobb knyttet til faget sitt, ble ikke bare ignorert i dette tilfellet, de ble i det hele tatt ikke forespurt.

Det gjør at du opplever mindre og mindre autonomi, og det bygger ikke opp engasjement da, for å si det sånn. (Ansatt)

Det er flere av informantene som påpeker at de som sluttbrukere gjerne skulle vært mer involvert fra start i prosessene, spesielt ved innføring av nye systemer og teknologier. Det ville gitt dem større mulighet til å forstå hensikten med teknologien og dermed vært viktig for de ansattes meningsskaping (Hernes, 2016, kap. 3). Innspill i beslutningsprosessen kunne ført til at brukernes reelle behov kunne blitt ivaretatt på en bedre måte. Klaus et al. (2015) beskriver en av sine ledelsesstrategier i sitt rammeverk som systemtilpasning, altså at en tilpasser systemene til prosessene som skal ivaretas. Dette er vanskelig å se for seg uten brukermedvirkning i planleggingsfasen.

Et annet viktig moment er at brukermedvirkning i planlegging og gjennomføring av nye IKT-løsninger regnes som en viktig teknostress-hemmer (Ragu-Nathan, 2008, Fuglseth og Sørebo, 2014) og informasjon i pre-implementeringsfasen er viktig for det som Mahmud et al. (2017) beskriver som symbolsk adopsjon.

6.4 Læring og opplæring

Det kommer også fram i vårt materiale at det sjelden settes av nok ressurser til opplæring av systemene, og det er ofte for kort tid til å sette seg inn i systemene på en ordentlig måte. Dersom man ikke har tid eller anledning til å delta på den felles opplæringen som gis, er mange overlatt til seg selv og diverse instruksjonsvideoer. For mange er det vanskelig å sette av tid til dette også, og systemene vil blant annet av den grunn framstå som tungvinte og vanskelige. Det kan se ut som om tid til opplæring ikke blir prioritert verken fra lederhold eller fra ansatthold, og at opplæringsdelen blir et individuelt ansvar mer enn et organisasjonsansvar. Dette kan ha med de tidsmessige strukturene i organisasjonene å gjøre (Orlikowski & Yates, 2002). Vaner og praksis forsterkes gjennom gjentakende handlinger eller sosiale prosesser, og slike tidsmessige strukturer kan endres gjennom å endre praksis. Hvor enkelt eller vanskelig det er å endre dette, avhenger av hvor institusjonalisert denne praksisen er (Orlikowski & Yates, 2002). Vi kan anta at en forankring av og prioritering av opplæring fra ledelsens side vil være vesentlig for at det kan etableres tidsstrukturer der det er «lov» å bruke tid på dette.

Informantene formidler altså at opplæring ikke blir prioritert i en travel hverdag. Det kan virke som om det oppfattes som bortkastet tid (Orlikowski & Yates, 2002). Dette fører til frustrasjoner og misnøye ved at man er pålagt å benytte en del systemer, og bruker mye tid på systemer man ikke kjenner godt nok. For noen av våre informanter er dette dessuten ikke-fakturerbar tid, noe som gjør opplæring enda vanskeligere å få klemmt inn.

Når det gjelder opplæring, presiserer flere informanter at motivasjon for læring er helt essensielt.

Jeg tror det er veldig rett at det må komme fra en indre motivasjon, at «dette her har jeg lyst til å lære mer om» i stedet for at hun sier «vi skulle hatt litt mer kompetanse på det, du gjør det. (Ansatt)

Det betyr også at opplæringen må komme når du har bruk for den. Riktig tidspunkt og indre motivasjon er vesentlig (Klaus & Blanton, 2010, Elstad, 2014). Det er dessuten viktig med opplæring og brukerstøtte underveis, gjerne i form av superbrukere lokalt.

Koronaen har tvunget fram endringer i mange organisasjoner, blant annet på dette med opplæring. Det er utviklet mange tilbud om digital opplæring i perioden 2020-2022. En av informantene sier:

Før trodde man jo at man måtte ha folk ned på hovedkontoret for å kurse dem. Vi likte jo å reise dit og treffes, ikke sant? Det var jo mye mer med det, men nå har det jo ikke vært et alternativ de to siste årene. Så nå, har vi rett og slett bare ordnet oss på annet vis. Og det er jo veldig bra det! (Leder)

Dette har bidratt til at opplæring i større grad kan innhentes av brukeren når vedkommende trenger det (Klaus et al., 2015). I en driftsfase er korte instruksjonsvideoer høyt verdsatt. Mange blir selvhjulpne på denne måten.

6.5 Motstand og murring

Våre informanter sier at i utgangspunktet er det stort sett lov å være kritisk til teknologien eller systemene i deres organisasjon. Misnøye og murring over systemene er der, mye fordi verdien av systemene oppfattes som lav (Mahmud et al., 2017). Samtidig presiserer flere av informantene at de ikke er negative til teknologien. Man vil ikke framstå som teknologimotstander heller, «Høres veldig negativ ut jeg, hører jeg. Jeg er ikke det altså. Egentlig». Det er mulig at en del kritiske holdninger til og misnøye med systemene ikke blir formidlet oppover i systemet nettopp av denne årsaken.

Mange av informantene sier det er kanaler for å gi tilbakemelding om systemene, samtidig som det er liten tro på at man blir hørt. En av informantene uttaler:

Men jeg tror at det er det som tar litt «nuven» av folk i organisasjonene, der du ikke får være med, der ingen hører deg da. At du ikke blir hørt. (Ansatt)

Fra ansatthold oppleves det at lojaliteten går oppover i systemet, og at ikke mellomlederne står på deres side, «vi opplever nok at ingen av ledelsesleddene står på vår side, lojaliteten går bare opp i systemet». Informanter melder også om at mellomledere er mest opptatt av drift og produksjon.

Det handler om at hvis du ikke føler at du har en stemme i organisasjonen du jobber i, så mister du litt engasjementet for jobben din. Det er da du begynner kikke på nye stillingsannonser. (Ansatt)

Fra lederhold uttales det også bekymring for «strek i laget»:

Med jevne mellomrom er jeg litt urolig for at vi ikke greier å få det implementert ut i hele organisasjonen. Så det er liksom noen som blir kanonflinke! Og så henger vi

etter nå føler jeg sånn litt i andre enden. Det varierer jo selvsagt i forhold til fag, og hvordan de velger å håndtere det, men. Men, det er for stor strekk i laget sånn som jeg opplever det. (Leder)

Problemene med strekk i laget kan både skyldes manglende informasjon og opplæring. Men det kan og skyldes brukermotstand som er minimalt uttrykt til andre, slik som Klaus et al. (2015) omtaler i sitt rammeverk for brukermotstand. Vi ser flere eksempler på dette hos våre informanter. Vi har ikke eksempler på at implementeringsplaner direkte motvirkes, men flere informanter forteller om ikke-bruk av systemer og at gamle systemer benyttes parallelt. Informanter forteller også om det som Klaus et al. (2015) beskriver som skjult indirekte motstand. Vi finner eksempler på lite motivasjon, at man unngår å benytte systemer så langt det er mulig, det vil si prokrastinerer, at man blir utålmodig, mindre produktiv eller ikke ønsker å lære.

Og noen synes jo det er vanskelig å ringe og spørre om hjelp, ikke sant, vi er jo forskjellige. Jeg har jo kollegaer som ikke skriver reiseregninger lenger. De bare lar være fordi de orker ikke, jeg tror de får litt sånn angst jeg. (Ansatt)

Kim og Kankanhalli (2009) kombinerte status quo-begrepet med brukermotstand og viste at byttekostnader spiller en sentral rolle i brukermotstanden i implementering av nye systemer. Det ser ut som om byttekostnader er et problem for brukerne i våre organisasjoner, men det er lite som tyder på at dette er en faktor som vurderes i særlig grad i forbindelse med implementering av nye IT-systemer.

Og når et nytt system kommer, som mangedobler arbeidstida pr henvendelse, så går det både på mentaliteten i deg sjøl, fordi du føler at, ja, det er systemet sin feil, men jeg føler at jeg ikke har gjort så mye i dag. Eller systemet tar fem ganger så lang tid å jobbe i, helt til 6 måneder senere når det har blitt bedre. Så får du en følelse av veldig høye byttekostnader, hvis du kan kalle det det. (Ansatt)

Vi har også informanter som gir eksempler på at de i hele tatt ikke ser forbedringer ved et nytt system, og i slike tilfeller blir jo byttekostnadene ekstra store. Det gis eksempler på at ansatte har egne gode systemer, gjerne på Excel, som har fungert veldig bra. Det oppleves da som problematisk fra leders side å måtte «dra dem ut derifra, og inn i et system som ingen likte. Som var tungvint».

Når det gjelder evaluering av datasystemer, er dette nærmest et ukjent begrep. Informantene er ikke kjent med at systemer evalueres:

Det er jeg ikke informert om. Men det er jo litt sånn som de holder på med på hovedkontoret. Der ikke noe som vi styrer med, vet du (høy latter). Vi prøver bare å jobbe, vi. (Leder)

En av informantene sier det ikke er noen strukturert evaluering på småsystemer, det er mer snakk om en muntlig evaluering undervegs hvordan systemet fungerer eller ikke fungerer. En annen av informantene sier hen regner med det skjer en evaluering av administrative systemer, men er ellers selv ukjent med dette. Når det gjelder fagverktøy, sier vedkommende:

Ikke noe konkret evaluering egentlig annen enn at på en del av dem har du muligheten til å gi tilbakemeldinger, og du ser jo at tilbakemeldingene blir ivaretatt. (Ansatt)

En av informantene oppsummerer dette på denne måten, og illustrerer at mye kunne blitt bedre med bedre planlegging:

Jeg tror vår organisasjon med fordel kunne ha brukt mye, mye mer ressurser på informasjonsfasen før, opplæring undervegs, evaluering, liksom den type ting, før man går i gang, liksom ha den planen. For det er det ikke satt av ressurser til. Opplæringsansvarlig for ERP-systemet ble leid inn i hui og hast som en midlertidig stilling – fordi det dukka opp problemer som i prinsippet de fleste burde ha sett. (Leder)

6.6 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet redegjort for empiri og funn knyttet til ledelse og strategi på et mer overordnet nivå i organisasjonene vi har studert. Vi har gjennom analyse og diskusjon forsøkt å øke forståelse for og besvare vårt tredje forskningsspørsmål:

Hvordan ledes organisasjonenes digitale hverdag?

Et av de tydeligste funnene våre i studien sett fra et organisasjonsperspektiv er viktigheten av kommunikasjon og informasjon rundt de digitale teknologiene. Vi har funnet lite eller ingen kjennskap til organisasjonens digitale strategi, mål og hensikt med mye av den digitale teknologien hos informantene. *Systemene bare kommer* går igjen i empirien vår. Funnene viser også lite kjennskap til opplæringsstrategier knyttet til nye teknologier og systemer. Vår empiri peker mot at opplæring blir nedprioritert framfor den daglige driften i en travel hverdag. Vi ser en tendens til en forventning i organisasjonen, både til brukere og selve teknologien, som tyder på at bruk av digital teknologi blir tatt for gitt, og det skal ikke brukes tid på teknologien.

Vi har også sett at beslutninger rundt valg av systemer og ny digital teknologi ofte tas uten involvering av ansatte. Det er usikkerhet rundt hvor god bestillerkompetansen er i organisasjonene. Store hyllewaresystemer anskaffes, og det er grunn til å tro at megatrenden mot en felles organisasjonsidentitet er en del av dette. Det er skapt et behov for lik infrastruktur og datasystemer i ellers svært ulike organisasjoner. Hyllewaresystemene er ikke tilpasset den enkelte organisasjon, noe som ofte i praksis medfører at arbeidsrutiner må tilpasses systemene.

7 Konklusjon, læring og veien videre

Det vil si mennesker er målrettede, kunnskapsrike, tilpasningsdyktige og oppfinnsomme aktører. Orlikowski & Yates, 2002

7.1 Innledning

Møtet mellom menneske og teknologi i organisasjonene var utgangspunktet for vår nysgjerrighet da vi startet på denne masteravhandlingen. Formålet med studien var å utvikle økt kunnskap, innsikt og forståelse om samspillet mellom teknologi og mennesket i den digitale hverdagen i organisasjonen. Inn i studien hadde vi med oss en forforståelse om at det hadde oppstått fenomener i organisasjonene som vi har betegnet som *systemtretthet* eller *teknologimotstand* som hadde rot i observasjoner vi hadde gjort i egne organisasjoner.

Med utgangspunkt i et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk ståsted, tidligere forskning om brukermotstand, et teoretisk rammeverk med relasjonell ontologi og prosessuelt perspektiv, og empiri gjennom semistrukturerte intervju har vi ønsket å få større innsikt i møtet mellom menneske og teknologi, og belyse følgende problemstilling:

Hvordan oppleves møtet mellom organisasjonens digitale hverdag og organisasjonens digitale mål og strategi?

Vi har gjort det gjennom å besvare følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer kan virke hemmende for bruk av digital teknologi i organisasjoner?
2. Hvilke faktorer kan virke fremmende for bruk av digital teknologi i organisasjoner?
3. Hvordan ledes organisasjonenes digitale hverdag?

I dette kapittelet vil vi belyse studiens problemstilling gjennom å ta tak i egen forforståelse, og gi en oppsummering av de empiriske funnene, analysene og diskusjonene av forskningsspørsmålene våre i kapittel 5 og 6. Vi vil videre prøve å peke framover og si noe om hvor vi ser behovet for videre forskning. Til slutt reflekterer vi over egen forskning, og avslutter masteravhandlingen med å vurdere vår egen læringsprosess.

7.2 Møtet mellom digital hverdag og digitale mål og strategier

Vår forforståelse om teknologimotstand viste seg å ta en litt annen retning underveis i arbeidet vårt. Gjennom empirien har vi sett lite teknologimotstand som sådan. Men vi har observert motstands*atferd* hos våre informanter. Etter vår mening skyldes denne motstands*atferden* en rekke faktorer der ikke alt nødvendigvis har med teknologien å gjøre, men snarere i det som ligger i prosessene mellom mennesket og teknologien.

En av våre informanter oppsummerte opplevelsen av den digitale arbeidshverdagen slik:

Så det butter i informasjon. Det butter i at opplæringa kommer for seint. Det butter i involvering av brukere, i hvert fall for meg bekjent. Jeg vet ikke om noen som er med på utvikling og implementering på de systemene som kommer – og det kommer mye nye systemer hele tida. Jeg tror ikke IT alltid skjønner at vi ikke har tid til å holde på med dette. Fordi vi jobber mye mer en hel stilling fra før. Og, selvfølgelig, på grunn av teknologien vi har nå, så har vi mulighet til det. Vi har jo med oss databasene hjem. Nå har jeg jo hele verdens litteratur med meg hjem. Så jeg kan likeså godt jobbe der som jeg jobber her, for jeg jobber jo hele tida. Det er jo det vi gjør. Og det forventes enda mer, og enda mer. Og det forventes at vi kommuniserer, helg og uke, kveld og morgen. Og vi har liksom ikke tid til å holde på med å dille med teknologi som ikke er optimal i forhold til våre behov. (Ansatt)

Dette samsvarer med våre funn, og vi vil i følgende delkapittel gjøre en oppsummering og konklusjon i lys av oppgavens problemstilling.

7.2.1 Teknologien gjør det mulig!

Det synes å ha oppstått en form for sannhet eller «virkelighet» i organisasjonene hvor man tar for gitt at menneskene skal beherske og mestre den digitale teknologien. Den virkeligheten finner vi hos alle informantene våre. Selv om den ikke er eksplisitt uttrykt, kommer den til uttrykk gjennom faktorene vi fant som påvirker bruk av digital teknologi. Slik vi ser det er det nettopp teknologien som muliggjør en slik virkelighet.

Vi har funnet at det er knyttet mye positivitet og engasjement til digital teknologi blant informantene våre. Vårt inntrykk er at det er et ønske fra både ledere og ansatte at teknologien skal kunne gi reell nytteverdi i arbeidshverdagen. Det kan skyldes at den daglige bruken av store mengder teknologier har økt teknologikunnskapen hos den enkelte, og gjort

dem bedre i stand til å forstå og tolke teknologiscriptet (Akrich, 1992) når de blir introdusert for nye teknologier og systemer. Det kan også være et tegn på at teknologien gjennom domestisering tas for gitt av den enkelte som en naturlig del av deres arbeidshverdag. Teknologien blir ikke synlig før det oppstår et brudd (Sørensen, 2004).

7.2.2 Forventninger til teknologi

Vi finner store forventningene knyttet til teknologiens brukergrensesnitt. Det kommer tydeligst frem når teknologien ikke møter disse forventningene. Informantene mener nye systemer og teknologier ofte er tungvinte både å lære seg og ta i bruk. Det kan ha sammenheng med at teknologien ikke lengre samsvarer med tidligere script som gjør dem tyngre å lese, eller representerer en ny måte å løse oppgavene på som krever tid for å kunne domestiseres (Sørensen, 2005). Det blir tydelige brudd i arbeidshverdagen og i rutinene som allerede er etablert. Det vil kreve en større endring i praksis som ikke italesettes, og på den måten blir gjenstand for meningsskaping.

Funnene våre peker også i retning av at det synes å være enklere å innføre nye teknologier enn å endre arbeidspraksis. Det innføres løpende nye systemer og teknologier i organisasjonene vi har studert. Det handler ikke lengre om et valg om å ta i bruk teknologien. Informantene opplever både krav og nærmest tvang, selv når teknologien synes å gjøre oppgavene og arbeidet mer tungvint. Her mener vi det også kan være en overvurdering av evnen til domestisering av teknologi, og et overfokus på teknologiens muligheter. Endring av arbeidspraksis handler ikke om teknologien i seg selv, men krever andre prosesser som for eksempel tid og læring.

7.2.3 Ting tar tid

Vi har sett at det i liten grad tas eller gis tid til de digitale teknologiene i organisasjonene vi har studert. Det kan tyde på at tiden er noe som tas for gitt. Likevel er tid et gjennomgående tema i vår empiri og analyse. Det vi først og fremst ser er en opplevelse av *mangel på tid*. Informantene forteller om svært travle dager med fokus på det faglige arbeidet med forventninger til leveranser og drift. Det synes å være en opplevelse av at tiden er en knapp ressurs, både objektivt, subjektivt, og praktisk hos informantene. Det innebærer prioriteringer og valg hos informantene om hva de skal bruke tiden på, men samtidig hva de opplever som *lov å bruke tid* til. Funnene våre peker i retning av at det ikke alltid er eksplisitt uttalt en

aksept for å bruke eller sette av tid til teknologien, spesielt når kommer til å lære seg nye teknologier. Vi stiller spørsmål om man tror domestiseringen av teknologi har kommet så langt at man mener at verken teknologien som sådan eller opplæring i bruk av den skal *ta av vår tid*.

Det synes samtidig å være en felles forståelse av at teknologi ikke *skal ta tid*. Det tas for gitt at teknologien er enkel å ta i bruk fra start uten behov for særlig opplæring. Og når informantene blir introdusert for nye teknologier hvor de ikke umiddelbart forstår scriptet, og teknologien oppleves som tungvint og lite logisk oppleves det av flere som *bortkastet tid*. Den opplevelsen kan også ha sammenheng med at de må endre tidsvanene sine (Orlikowski & Yates, 2002) som krever at det *gis tid*. Slike tidsvaner tar tid å endre, med mindre det oppstår brudd som tvinger frem endringer, som for eksempel pandemien. Funnene våre viser at pandemien er blitt en tydelig driver for å ta i bruk digital teknologi, men også sett i et tids- og læringsperspektiv.

Mangel på opplæring og informasjon om opplæringsstrategier er også et tydelig funn i studien vår. Det virker som at det settes av liten tid til opplæring av nye teknologier, med noen få unntak som opplæring av nyansatte. Mange opplever at den opplæringen som gis innebærer et læringsopplegg som ikke lar seg kombinere med en travel arbeidshverdag, eller den kommer på *feil tidspunkt*. Vi ser at opplæringen ofte er overlatt til den enkelte. Som en konsekvens velger enkelte ikke å prioritere tid på det, som i en del tilfeller betyr at de også velger å ikke ta i bruk teknologien. Som vi har diskutert, innebærer en sterk læringskultur (Filstad, 2010) at det *settes av tid* til læring, fordi læring og domestisering av teknologi *tar tid*. I det ligger grunnlaget for meningsskaping.

7.2.4 Meningsskaping i den digitale hverdagen

Systemene kommer er et ofte gjentatt uttrykk i empirien vår. Vi ser at ingen av informantene, verken ansatte eller ledere, virker kjent med organisasjonens overordnede digitale strategi og mål. På den ene siden kan det antyde en bevisst strategi fra toppledelsen i organisasjonene hvor strategi og mål kun er ment som et styringsverktøy uten at det blir iverksatt i organisasjonen. På den andre siden kan det være at de konstante endringene i og rundt organisasjonen og de digitale teknologiene i praksis gjør at strategiene er mer fremvoksende strategier som blir til i takt med endringen (Mintzberg og Waters, 1985).

Vi ser samme tendenser når det gjelder informasjons- og kommunikasjonsstrategier. Informantene opplever liten eller ingen informasjon i forkant av innføring av nye teknologier. Vi ser at manglende informasjon kan føre til meningsdannelser blant ansatte om at teknologien er til kun for å tjene ledelsen, noe en av informantene omtalte som «systemtilfredsstillelse». Det kan samtidig tyde på at lederne ikke får muligheten til å skape tilslutning fordi *de også* mangler informasjon, og har samme opplevelse av at systemene *bare kommer*.

Opplevd mening og nytteverdi knyttet til teknologien er viktige faktorer for å ta i den i bruk. Vi ser det er store variasjoner i hva som gir mening og nytteverdi for den enkelte. Vi finner for eksempel at de som har en genuin interesse for teknologi raskere opplever nytteverdi og mening, og har lettere for å sette av tid for å lære og ta i bruk teknologi. Vi ser også at terskelen for å ta seg tid og sette seg inn i faglige systemer er mye lavere enn for de administrative systemene. Administrative systemer kan oppleves som noe pålagt som ligger utenfor det jobben «egentlig» handler om, mens det ligger en forventning knyttet til fagsystemer om reell nytteverdi.

En av de tydeligste konsekvensene av manglende meningsskapning viser seg i at informantene i minst like stor grad tar bevisste valg om å la være å lære seg og ta bruk teknologien fordi de mener den ikke gir mening eller nytteverdi i deres digitale hverdag.

7.2.5 Meningsledelse og involvering

Vi ser at lederne ønsker å drive med meningsledelse for å skape tilslutning og mening hos de ansatte når det kommer til teknologi. Vi tolker imidlertid funnene våre som at mellomlederrollen oppleves som utfordrende fordi de havner i en «skvis» mellom forventningene fra de ansatte og forventningen fra toppledelsen. Det kan synes å være form for mismatch i forventningene mellom organisasjonen og ansatte i forhold til hva teknologien skal gjøre for dem. Hva de ansatte opplever som verdi, og hva organisasjonen opplever som verdi kan synes å være svært ulik. Slik vi ser det er det mye som tyder på at organisasjonene fremdeles preges av en New Public Management-tankegang hvor forventningen til teknologien og teknologiens design skal gi harde fakta i form av tall, rapporter, data og måleparamenter. Her er verdien av teknologien styring og kontroll. Vi har funnet at når denne type harde forventninger og verdier møter de myke forventningene og verdiene som tid,

mening, og nytteverdi hos de ansatte oppstår det motstandsadferd i form av frustrasjon, oppgitthet, irritasjon og ikke-bruk.

På den ene siden ser vi at lederne daglig møter både forventningene og motstandsreaksjonene fra de ansatte når det kommer til bruk av teknologi, og i mange tilfeller deler de også deres frustrasjon og irritasjon fordi de selv er sluttbrukere av samme teknologi. Men som vi har vist, mangler lederne også informasjon og beslutningsmuligheter når det kommer til teknologi. Det gjør dem mindre i stand til å drive med meningsledelse knyttet til bruk av teknologi. På den andre siden synes det å være en forventning til mellomledere fra toppledelsen om lojalitet overfor beslutninger som blir tatt rundt teknologi. Et utsagn fra en av lederne vi merket oss i den sammenhengen var «*Vi i ledelsen har besluttet at vi skal være positive til systemet.*» hvor vedkommende refererte til en del støy fra ansatte knyttet til en pågående implementeringsprosess i organisasjonen.

Vi har funnet at det er lov å være kritisk i form av tilbakemeldinger og innspill til teknologien, men man kan stille spørsmål til hvor mye verdi slike tilbakemeldinger gir. Vi ser at beslutningene om valg av teknologier som oftest allerede er tatt lengre oppe i organisasjonen uten involvering fra de som skal bruke teknologien i sitt daglige arbeid. Når slike tilbakemeldinger og innspill ofte besvares med at den «*kommer for sent*» eller «*sånn er det bare*» fører det til en opplevelse hos både mellomledere og ansatte om liten reell medvirkning og medbestemmelse. Et viktig funn i denne sammenhengen viser at de ansatte i stor grad opplever manglende involvering og påvirkningsmuligheter i prosessen rundt anskaffelse og innføring av ny teknologi. For kunnskapsmedarbeideren vil autonomi og medbestemmelse være sentrale faktorer for opplevelsen av mening. I motsatt fall ser vi at det kan skape motstandsadferd og reaksjoner som i verste fall fører til ikke-bruk av teknologien.

7.2.6 Konklusjon

Forskningen vår indikerer at det ikke er motstand mot selve teknologien i organisasjonene vi har studert. Sett i et ANT- og sosiomaterialitetsperspektiv mener vi det oppstår motstandsadferd som en reaksjon i forbindelsen mellom aktørene og aktantene, det vil si mennesket i møte med teknologien. Det er likevel tre faktorer vi vil trekke frem i vår konklusjon – mening, tid, og teknologi. Vi mener disse faktorene er viktigst for hvordan møtet i den digitale hverdagen oppleves, og samtidig påvirker de i stor grad de andre funnene våre.

For det første mener at vi både mening, tid og teknologi i stor grad blir tatt for gitt i organisasjonene. For det andre er alle tre tilnærmet «usynlige», fordi de er en naturlig del av arbeidshverdagen. Det er i bruddene de kommer til syne for oss. For det tredje er mening, tid og teknologi i kontinuerlig bevegelse, endring, og utvikling som påvirkes av mer eller mindre bevisste menneskelige handlinger, vaner, praksiser og valg.

Samtidig ser vi at teknologien har fått en stor plass i organisasjonene som en muliggjører. Det kan se ut som at det har oppstått en nærmest ukritisk forventning eller teknologioptimisme i organisasjonene om at all teknologi skal gjøre ting bedre, enklere og mer effektivt. Her mener vi at det kan ha oppstått et overfokus på teknologiens muligheter, på bekostning av mennesket og hva som skaper mening. Mening for den enkelte ansatte kommer ikke av seg selv ved å ta i bruk et nytt datasystem. Teknologien i seg selv har heller ingen mening, men får mening og egenskaper som en effekt av et utvekslingsforhold mellom teknologi og mennesket (Orlikowski, 2010). Vi har sett at både domestisering av teknologi, digitalisering av teknologi, og meningen i teknologi handler om det som skjer i mellomrommet og som en sammenfiltret prosess av samhandling, samproduksjon og samskaping. Og det tar tid.

7.3 Mer forskning og veien videre

Vi innledet denne masteravhandlingen med en uttalelse om at digitalisering er en av vår tids megatrender hvor digitalisering handler om forbedring, forenkling og fornying ved å ta i bruk teknologi. Og teknologien gjør det mulig. Men hva betyr egentlig digitalisering? Har man blitt litt blendet av teknologien som «muliggjører»? Vi har sett i lang tid at teknologien gjør det mulig å styre organisasjonen etter utallige måleparametere. Men så kan en spørre seg: Hva måler vi? Finner vi fornuftige parametere å måle på, klarer vi å se hele bildet i jungelen av parametere og målinger? Hvor er de ansatte oppe det hele, og hvor står lederen?

Gjennom vår forskning har vi sett tegn til at organisasjonene har beveget seg i en retning fra ledelse mot styring slik Røvik (2007, kap. 6) beskriver. En medvirkende årsak kan være teknologien. Mange teknologier og systemer er designet for styring og kontroll, men det er noen som må legge inn grunnlagsdata for at målingene skal gi mening. Disse «noen» er gjerne brukere som er ansatt for å gjøre helt andre jobber som verken har fått tildelt tid eller ser nytteverdien i å gjøre disse oppgavene. De opplever tvert imot at de ikke får gjort jobben sin fordi de blir pålagt slike ekstra oppgaver. Ser ledelsen konsekvensen for den enkelte

ansatte? Klarer man å se det totale bildet for hele organisasjonen? Fører behovet for kontroll kanskje til at det brukes så mye tid og ressurser på dette så det hemmer organisasjonen?

Vi har tidligere nevnt at teknologi er utelatt fra store deler av organisasjons- og ledelsesteorien, og det er lite innen ledelsesteoriene som omhandler interaksjon mellom mennesket og teknologi (Orlikowski, 2010). Ifølge Orlikowski (2010) handler det om at det fremdeles til dels eksisterer et teknologideterministisk syn både i samfunnsvitenskapen og i natur- og teknologivitenskapen. Her kan det ligge et potensial til videre forskning. Kan det se ut som om teknologien har fått et forsprang på forskningen? Forskning rundt pandemien kan sette søkelys på teknologiens plass, og gi rom for å inkludere teknologi i ledelses- og organisasjonslitteraturen.

Det er et tankekors dersom fremtidens ledere ikke får opplæring og kunnskap om teknologiens rolle i interaksjon med mennesker. I arbeidet med vår masteravhandling har vi sett at møtet mellom menneske og teknologi er komplekst. De sammenfiltrede prosessene, som Orlikowski (2010) snakker om, er viktig å ta hensyn til.

7.4 Refleksjoner med et kritisk blikk

Vi har brukt mye tid gjennom hele forskningen vår på å reflektere og diskutere valgene våre, problemstillinger som har dukket opp, og konsekvenser for valgene vi har tatt underveis slik vi også viser i kapittel 4.9 i metodekapitlet. Vi lener oss på Justesen & Mik-Meyer (2010, s. 149) som påpeker at i et konstruktivistisk perspektiv vil virkeligheten «alltid kunne sett annerledes ut», og vi vil i avslutningen av oppgaven gjøre oss noen kritiske refleksjoner rundt forskningen vår.

Vi kunne gått smalere i utvalget vårt, og kun valgt en eller to av organisasjonene våre slik at vi fikk større dybdeforståelse hos den enkelte informant. Men utgangspunktet vårt var et ønske å få et bredest mulig bilde av hvordan ansattes opplever sin digitale hverdag, noe vi mener vi er kommet et godt stykke på veg med gjennom arbeidet med denne masteroppgaven. Det kan samtidig ses på som en styrke at vi valgte alle tre organisasjonene som representerer både offentlig sektor og privat sektor. I den sammenhengen kan vi også argumentere for studiens overførbarhet. I vår tolkning av funnene ser vi at opplevelsen av den digitale hverdagen har store likehetstrekk i alle tre organisasjonene. Vi valgte derfor å differensiere situatene våre på ansatt og leder uten å skille mellom organisasjonene. Slik vi ser det er det grunnlag for gjenkjennelse (Thagaard, 2018), og at det vi har kommet frem til kan

ha relevans i andre sammenhenger. Ifølge Thagaard (2018, s. 193-195) vil det kunne gi grunnlag for overførbarhet. Samtidig er det viktig å understreke at overførbarhet ikke er generaliserbarhet, men en metode for å generalisere funnene våre. Det er gjennom å være så transparent som mulig i forskningsarbeidet vårt at gir vi leseren muligheten til å vurdere om funnene våre er relevante i andre sammenhenger.

Vi har også gjort refleksjoner rundt valg av ansatt- og mellomlederperspektivet. Hva om vi hadde snudd perspektivet, og valgt toppledelsen som utvalg i stedet? Da ville vi muligens fått andre funn -fra deres perspektiv. Vi hadde kanskje i større grad fått mer innsikt og kunnskap om den digitale hverdagen fra de som sitter på beslutningene, strategiarbeidet og bruk av teknologi fra et overordnet ledelses- organisasjonsperspektiv. For oss handler det om den grunnleggende nysgjerrigheten rundt ansattperspektivet som vi hadde da vi startet forskningen, og som har lagt føringene for mange av valgene vi har gjort underveis.

Til sist; på lik linje med at funnene våre viser at tiden er av betydning i en digital hverdag har tidsperspektivet spilt en viktig og til tider avgjørende rolle for oss i forskningsarbeidet. I en masteravhandling har man begrenset med tid, og det har gjort at vi har vært nødt til å ta avgjørende valg, prioriteringer og avgrensninger underveis som kan ha innvirkning på resultatet av masteravhandlingen vår. Tiden er også viktig i en lærings- og modningsprosess, som vi ønsker å reflektere over i påfølgende delkapittel.

7.5 Vår læring

Hva er så vår læring i arbeidet med denne masteravhandlingen? Det som er interessant sett opp imot funnene i studien vår er at teknologi, tid, og mening også er kjernen i vår læringsprosess. Og kanskje mest av alt tid. En masteravhandling har i utgangspunktet en tidsbegrensning som fort kan bli et tidspress. Vi ser at det har hatt betydning for valg vi har gjort, hvordan vi har strukturert tiden vår, hvordan vi har prioritert, som igjen betyr at *alt kunne vært annerledes*. Oppgaven vår er satt inn i en kontekst, gjennom organisasjonene våre, gjennom vårt samspill, kanskje også gjennom bruk av digital teknologi. Samtidig har vi levd livene våre hvor «livet skjer».

Men kanskje viktigst av alt ligger det modning og læring i tid. Når vi nå ser tilbake på hvor vi startet, og hva vi trodde vi skulle finne basert på våre egne antagelser, ser vi hvor viktig tiden er i et modning- og læringsperspektiv. Det har både vært tankevekkende, men samtidig det som har gjort arbeidet meningsfylt. Og sett i et kunnskapsperspektiv – det har blitt jakten på

mer kunnskap! Arbeidet med oppgaven har vekket enda mer nysgjerrighet og vårt ønske om flere perspektiv, og plutselig har litteraturlistene blitt superinteressante og viktige kilder til mer kunnskap!

Litteraturliste

- Akrich, M. (1992). The de-description of technical objects. I W. E. Bijker & J. Law (Red.), *Shaping technology/building society : studies in sociotechnical change* (s. 205-224). Cambridge, Mass: MIT Press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard business review*, 76(5), 77-87.
- Andrews, T. & Vassenden, A. (2007). Snøballen som ikke ruller. Utvalgsproblemer i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 15(2), 151-162. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2007-02-02>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov av 17. juni 2005 nr 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Ask, K. (2011). Spiller du riktig? – Tid, moral og materialitet i domestiseringen av et online dataspill. *Norsk medietidsskrift*, 18(2), 140-157. <https://doi.org/10.18261/ISSN0805-9535-2011-02-04>
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *Den samfundsskabte virkelighed : en videnssociologisk afhandling*. København: Lindhardt og Ringhof.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation. I J. Law (Red.), *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* (s. 196-233). London: Routledge & Kegan Paul.
- Collins, M. A. & Amabile, T. M. (1999). Motivation and creativity. I R. J. Sternberg (Red.), *Handbook of creativity* (s. 297-312). Cambridge: Cambridge University Press.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elstad, A.-K. (2014). *Critical success factors when implementing an enterprise system : an employee perspective* Norwegian School of Economics, Department of Strategy and Management, Bergen.
- Filstad, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur. *Magma*, 13(3), 63-70. Hentet fra <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/93362>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Forskningsetikkloven. (2017). Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (LOV-2017-04-28-23). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>
- Fuglseth, A. M. & Sørebo, Ø. (2014). The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Computers in human behavior*, 40, 161-170. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.040>
- Gotvassli, K.-Å. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg : om organisasjon, strategi og ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hernes, T. & Schultz, M. (2020). Translating the distant into the present: How actors address distant past and future events through situated activity. *Organization Theory*, 1(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/2631787719900999>
- Hillestad, T. (2002). Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet. I *Kunnskapsledelse : trender og utfordringer* (s. 278-297). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Hovland, L. (2022, 28.4.2022). Etter 80 mill til konsulenter havarete trøndersk IT-prosjekt. Hentet fra <https://www.anbud365.no/bransjer/it-teknologi/etter-60-mill-til-konsulenter-havarete-trondersk-it-prosjekt/>
- Innovasjon Norge. (2021). *Innovasjonstalen 2021 Statusrapport: Koronakrisens påvirkning på næringslivet* Innovasjon Norge.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I *Kunnskapsarbeid* (s. 13-22). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, J. (1988). Mixing Humans and Nonhumans Together: The Sociology of a Door-Closer. *Social problems*, 35(3), 298-310. <https://doi.org/10.1525/sp.1988.35.3.03a00070>
- Joshi, K. (1991). A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation. *MIS quarterly*, 15(2), 229-242. <https://doi.org/10.2307/249384>
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kim, H.-W. & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation. *MIS quarterly*, 33(3), 567.

- Klaus, T. & Blanton, J. E. (2010). User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European journal of information systems*, 19(6), 625-636. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.39>
- Klaus, T., Blanton, J. E. & Wingreen, S. C. (2015). User resistance behaviors and management strategies in IT-enabled change. *Journal of Organizational and End User Computing*, 27(1), 57-76. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2015010103>
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lapointe, L. & Rivard, S. (2005). A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation. *MIS quarterly*, 29(3), 461-491. <https://doi.org/10.2307/25148692>
- Latour, B. (1987). *Science in action : how to follow scientists and engineers through society*. Milton Keynes: Open University Press.
- Latour, B. (1992). Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts. I W. E. Bijker & J. Law (Red.), *Shaping technology/building society : studies in sociotechnical change* (s. 225-258). Cambridge, Mass: MIT Press.
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A. & Weitzel, T. (2014). *Why are they grumbling about my new system? Theoretical foundation and empirical evidence of employee grumbling as a user resistance behavior*. Innlegg presentert ved 35th International Conference on Information Systems (ICIS), Auckland, New Zealand.
- Lie, M. & Sørensen, K. H. (1996). Making technology our own? : domesticating technology into everyday life. I M. Lie & K. H. Sørensen (Red.), *Making technology our own?* (s. 1-30). Oslo: Scandinavian University Press.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, (3), 23-32. Hentet fra <https://old.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Mahmud, I., Ramayah, T. & Kurnia, S. (2017). To use or not to use: Modelling end user grumbling as user resistance in pre-implementation stage of enterprise resource planning system. *Information systems (Oxford)*, 69, 164-179. <https://doi.org/10.1016/j.is.2017.05.005>
- Marakas, G. M. & Hornik, S. (1996). Passive resistance misuse: overt support and covert recalcitrance in IS implementation: 1. *European journal of information systems*, 5(3). <https://doi.org/10.1057/ejis.1996.26>
- Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430-444. <https://doi.org/10.1145/358141.358148>
- Martinko, M. J., Zmud, R. W. & Henry, J. W. (1996). An attributional explanation of individual resistance to the introduction of information technologies in the workplace. *Behaviour & information technology*, 15(5), 313-330. <https://doi.org/10.1080/014492996120085a>
- Meld. St. 27. (2020-2021). *Nordisk samarbeid*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20202021/id2842454/>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California management review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder : innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Næringslivets hovedorganisasjon. (2018). *Verden og oss: næringslivets perspektivmelding 2018* (3. utg.)NHO.
- Næss, R. & Henriksen, I. M. (2022). Av-domestisering av teknologi – en studie av hvordan norske husholdninger avviker sine oljetanker. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 6(4), 1-16.
<https://doi.org/10.18261/nost.6.4.1>
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon : fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget.
- 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. *Cambridge journal of economics*, 34(1), 125-141.
<https://doi.org/10.1093/cje/bep058>
- Orlikowski, W. J. & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *The Academy of Management annals*, 2, 433-474.
<https://doi.org/10.1080/19416520802211644>
- Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2002). It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science*, 13(6), 684-700. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Personopplysningsloven. (2018). Lov om behandling av personopplysninger (LOV-2018-06-15-38). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38?q=personopplysningsloven>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Tu, Q. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information systems research*, 19(4), 417-433.
<https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. *Magma*, 15(8), 49-58. Hentet fra <https://old.magma.no/organisasjonsendring-somorganisasjonsgjoring>
- Røvik, K. A., Eilertsen, T. V. & Furu, E. M. (2014). *Reformideer i norsk skole : spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Samuelson, W. & Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of risk and uncertainty*, 1(1), 7-59. <https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 14(3), 56-63. Hentet fra <https://old.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Schultz, M. & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Silverstone, R., Hirsch, E. & Morley, D. (1992). Information and communication technologies and the moral economy of the household. I R. Silverstone & E. Hirsch (Red.), *Consuming technologies : media and information in domestic spaces* (s. 15-31). London: Routledge.

- Silverstone, R., Morley, D., Dahlberg, A. & Livingstone, S. (1989). *Families, technologies and consumption: the household and information and communication technologies*. Innlegg presentert ved ESRC Programme on information and communication technologies conference, Brunel University, May 17-19, 1989.
- Skjølsvold, T. M. (2015). *Vitenskap, teknologi og samfunn : en introduksjon til STS*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Sørensen, K. H. (2004). Tingenes samfunn. Kunnskap og materialitet som sosiologiske korrektiver. *Sosiologi i dag*, 34(2), 5-25.
- Sørensen, K. H. (2005). Domestication: the enactment of technology. I T. Berker, M. Hartmann, Y. Punie & K. Ward (Red.), *Domestication of Media and Technology* (s. 40-61). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Trønderavisa. (2021 og 2022). Om nytt ERP-system i Trøndelag fylkeskommune. *Trønderavisa* 9/12-21, 17/12-21, 24/7-22.
- Tyre, M. J. & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations. *Organization Science*, 5(1), 98-118. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.98>
- Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Westeren, K. I. (2015). Styring av informasjonsteknologi i offentlig sektor: hvordan kan vi forstå problemer og suksesser? *Fagbladet samfunn og økonomi*, (1), 12-23.
- Woolgar, S. (1990). Configuring the user: the case of usability trials. *The Sociological Review*, 38(S1), 58-99.
- Wyatt, S. (2014). *Bringing users and non-users into being across methods and disciplines*. Innlegg presentert ved CHI 2014, one of a CHIInd : the 32nd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems : Toronto, Canada, April 26-May 1, 2014, Toronto, Canada.
- Wyatt, S., Henwood, F., Hart, A. & Smith, J. (2005). The digital divide, health information and everyday life. *New media & society*, 7(2), 199-218. <https://doi.org/10.1177/1461444805050747>
- Wyatt, S., Thomas, G. & Terranova, T. (2002). They came, they surfed, they went back to the beach: Conceptualising use and non-use of the Internet. I S. Woolgar (Red.), *Virtual society? Technology, Cyberbole, reality* (s. 23-40). Oxford University Press.

Vedlegg

- Vedlegg 1: Godkjenning av prosjektet fra NSD
- Vedlegg 2: Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet
- Vedlegg 3: Samtykkeerklæring
- Vedlegg 4: Semistrukturert intervjuguide for ansatte
- Vedlegg 5: Semistrukturert intervjuguide for ledere

Vedlegg 1: Godkjenning av prosjektet fra NSD

Meldeskjema / Hvilken forståelse har ledere av egen rolle ved implementering av ny teknologi i orga... / Vurdering

Vurdering

📅 24.02.2022 ▾ 🖨️ Skriv ut

Dato

24.02.2022

Type

Standard

Referansenummer

922443

Prosjekttittel

Hvilken forståelse har ledere av egen rolle ved implementering av ny teknologi i organisasjoner?

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig

Robert Bye

Student

Håvar Brøndbo

Prosjektperiode

01.01.2022 - 31.12.2022

[Meldeskjema](#) 📄

Kommentar

OM VURDERINGEN

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

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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

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

- lovlighet, rettfærdighet 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 lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Personverntjenester 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

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaløser, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art. 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Mennesket i møte med teknologi i organisasjonen»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse **hvordan ledere forstår sin egen rolle ved innføring av ny teknologi i organisasjoner**. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Systemimplementeringsprosesser begynner å bli et kjent fenomen på de fleste arbeidsplasser, og ledere i dag bruker ofte IT som et verktøy for å kunne effektivisere, og gjøre hverdagen enklere for de ansatte. Likevel møter ledere ofte en utbredt brukermotstand mot den nye teknologien eller systemet, og man observerer en «systemtretthet» og «teknologimetthet», spesielt blant ansatte i organisasjonene.

I dette forskningsprosjektet ønsker vi å undersøke nærmere temaet mennesket i møte med teknologi, og problemstillingen vi ønsker å belyse er hvilken forståelse ledere har av sin rolle ved innføring av ny teknologi i organisasjonen. Vi vil gjennom forskningsspørsmålene se nærmere på hvilke faktorer som fører til systemtretthet og brukermotstand, og hvordan ledere kan skape mening i implementeringsprosessene.

Forskningsprosjektet utgjør vår masteroppgave. Prosjektets varighet vil være fra januar 2022 til september 2022.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Samfunnsvitenskapelig fakultet, Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer et individuelt intervju med en eller flere av masterstudentene (forskerne) på prosjektet om din opplevelse av innføring av ny teknologi i din organisasjon. Vi ønsker å intervjuer både ledere og sluttbrukere (ansatte) i alle organisasjonene som forskerne er ansatt i, og vi vil rekruttere 1 leder og 2 ansatte i hver organisasjon, totalt 9 personer. HR-avdelingene i forskernes organisasjoner vil være involvert. Dette er en invitasjon til å delta i prosjektet. Dersom vi ikke hører noe fra deg, vil vi også ringe deg, for å sikre oss at du har den informasjon du trenger for å ta stilling til invitasjonen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Samtykket til deltakelse, og eventuelt om du ønsker å trekke tilbake samtykket, kan gjøres med å sende bekreftelse på e-post til forskerne.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi har valgt en kvalitativ metodetilnærming i prosjektet, og kunnskapsutviklingen vil skje gjennom delvis strukturelle intervjuer med hver enkelt intervjuperson. Vi ønsker å gjennomføre intervjuene i mars/april 2022. Hvert intervju vil ta om lag 70-90 minutter, og spørsmålene vil hovedsakelig omhandle din opplevelse som ansatt/leder ved innføring av ny teknologi i din organisasjon.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

De som har tilgang til dine personalopplysninger er kun oss tre masterstudentene, i tillegg til vår veileder ved Nord Universitet. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, transkribert ordrett, anonymisert, og lydfilene slettes innen prosjektslutt. Det transkriberte intervjuet vil ikke inneholde personopplysninger om deg. Alle deltakere som intervjues vil bli anonymisert i oppgaven.

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

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Alle opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 2. september 2022.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Vår veileder ved Nord Universitet, Robert Bye, epost: robert.bye@nord.no
- Vårt personvernombud ved Nord Universitet kan kontaktes på følgende måte: personvernombud@nord.no, telefon 74 02 27 50.

Hvis du har spørsmål knyttet til studien eller deltagelse, ta kontakt med:

- Ingrid Eggen
Masterstudent
Samfunnsvitenskapelig Fakultet, Nord Universitet
E-post: ingrid.eggen@nord.no
Tlf: 97578188
- Brita Haugsdal
Masterstudent
Samfunnsvitenskapelig Fakultet, Nord Universitet
E-post: brita.haugsdal@student.nord.no
Tlf: 47377593
- Håvar Brøndbo
Masterstudent
Samfunnsvitenskapelig Fakultet, Nord Universitet
E-post: havar.brondbo@student.nord.no
Tlf: 91536576

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: · NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Håvar Brøndbo, Ingrid Eggen, Brita Haugsdal
Masterstudenter, Nord Universitet

Vedlegg: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Mennesket i møte med teknologi i organisasjonen”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. september 2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Semistrukturert intervjuguide for ansatte

SEMISTRUKTURERT INTERVJUGUIDE FOR ANSATTE

Informant	
Dato	
Organisasjon	
Intervjuer	
Referent	

10 MIN	INNLEDNING OG INTRODUKSJON
	<ul style="list-style-type: none"> • Ønske velkommen – presentasjon – skape en trygg atmosfære • GJENNOMGANG AV: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informere agenda ○ Presentere hvem vi er som forskere ○ Kort introduksjon av masterstudiet og hva vi forsker på, problemstilling og formål ○ «Har du lest informasjonsskrivet?» - Ta frem infoskriv og samtykkeskjema ○ Fortell om frivillighet, anonymisering og muligheten til å trekke seg. ○ Fortell om båndopptaker, og at intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er det greit for deg? ○ Fortell om at det også vil bli tatt notater under intervjuet ○ Fortell om hvordan intervjuet vil foregå ○ Fortell at om vedkommende ikke forstår spørsmålet så be oss gjerne omformulere eller spør spørsmålet på nytt ○ Fortell om rollene vi vil ta under intervjuet ○ Fortell om lengden på intervjuet ○ Spørsmål før vi starter? ○ Få på plass underskrift på samtykkeskjemaet ○ Er du klar for å starte? ○ NB! Test lyden på båndopptageren!

TIDBRUK: 60 MIN	INTERVJUGUIDE FOR ANSATTE
TEMA	SPØRSMÅL
Innledende spørsmål om informantens bakgrunn	<p>Hovedspørsmål 1: Fortell kort om din formelle kompetanse / bakgrunn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken formell utdanning har du? • Hvor mange år med arbeidserfaring?
Innledende spørsmål om informantens stilling	<p>Hovedspørsmål 1: Kan du fortelle meg litt om den jobben du har i dag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du jobbet her? • Hvilken stilling har du? • Hvor lenge har du hatt stillingen som xxxx • Hvilke arbeids-/ansvarsområder inngår i stillingen din?

	<p>Hovedspørsmål 2: Kan du fortelle litt om organisasjonsstrukturen i xxx?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvar / myndighet / styring • Hvor er du plassert organisasjonsmessig i organisasjonen? • Hvor mange ledernivå har dere?
<p>Organisasjon & Digital strategi</p>	<p>Hovedspørsmål 1: Hva tenker du om hvordan din organisasjon står mht digital utvikling?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I forhold til andre organisasjoner det er naturlig å sammenligne seg med? • Kjenner du til om organisasjonen har en digital strategi? <p>Hovedspørsmål 2: I din oppfatning - Hva påvirker den digitale utviklingen i organisasjonen? (Pålegg utenfra, hva gjør andre, trender)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvem eller hva styrer den digitale utviklingen i din organisasjon? • Hvem er involvert? Hvem tar initiativ? Opplever du at de som tar avgjørelsene har nødvendig bestiller-kompetanse? • Er ansatte involvert i valg av systemer? Ledere? På hvilket nivå? • Har du noen rolle i valg og utvikling av systemer? • Hvordan opplever <u>du</u> at nye systemer blir implementert i organisasjonen? <p>Hovedspørsmål 3: Hvordan opplever du at ansatte/sluttbrukere/kollegaer tar imot ny teknologi / nye IT-systemer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er reaksjonene blant de ansatte når man skal implementere et nytt system? • Gjør du deg noen tanker rundt begreper som brukermotstand, teknologitretthet eller systemtretthet? • Hvis dette er et kjent fenomen – hvordan blir dette håndtert av organisasjonen/ ledelsen?
<p>Erfaringer med teknologi- og systemimplementering</p>	<p>Hovedspørsmål 1: Kan du gi eksempler på IT-systemer du benytter i din arbeidshverdag?</p>

	<p>Hovedspørsmål 2: Hvordan opplever du at de digitale systemene hjelper deg i hverdagen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tid ○ Effektivitet ○ Kvalitet ○ Produktivitet ○ Samhandling ○ Bedre tjenester ○ Kostnadsbesparelser ○ Forenklinger i arbeidshverdagen ○ Kjerneoppgaver <p>Hovedspørsmål 3: Hvor fornøyd er du med de systemene som du/dere har til disposisjon?</p>
<p>Kommunikasjon & Informasjon</p>	<p>Hovedspørsmål 1: Kan du gi eksempel på en teknologi- og/eller systemimplementering dere har gjennomført nylig?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva var formålet og hensikten med teknologien/systemet? Ble dette formidlet til de ansatte? • Hvem var denne teknologien (systemet) tiltenkt? • Hvordan ble avgjørelsen om implementeringen av den nye teknologien (systemet) tatt? (Topdown eller downup) • Hva var din rolle i implementeringen? <p>Hovedspørsmål 2: Fortell litt om hvordan du opplevde kommunikasjon og informasjon i forkant av implementeringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor tidlig i prosessen ble du informert om beslutningen om den nye teknologien (systemet)? • I hvilken grad opplevde du at du hadde medvirkning til beslutningen til valg av teknologi (systemet)? • Var det en informasjon- og kommunikasjonsstrategi for implementeringsprosessen? -Hvis ja; hvordan opplevde du at budskapet ble mottatt av ansatte?
<p>Konkretisering av implementeringsprosessen</p>	<p>Hovedspørsmål 1: Fortell litt hvordan du opplevde selve implementeringsprosessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplevde du at ansatte / sluttbrukerne tok imot det nye systemet?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan var reaksjonene blant de ansatte på at man skulle implementere et nytt system? • Har du opplevd entusiasme eller positive reaksjoner fra ansatte / sluttbruker i forbindelse med implementering av det nye systemet? I så fall – hvordan har dette kommet til uttrykk? • Noen kjennetegn med de som snudde? (alder, kjønn, stillingskategori?) • Har du opplevd motstand eller negative reaksjoner fra ansatte / sluttbruker i forbindelse med implementering av det nye systemet? I så fall: hvordan har denne motstanden kommet til uttrykk. Når? I forkant, i implementeringsfasen, i driftsfasen? • Hvordan er denne motstanden <u>håndtert</u> i organisasjonen?
Opplæring / support	<p>Hovedspørsmål 1: Fortell litt om planlegging og gjennomføring av opplæring i det nye systemet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ble ansatte forberedt / involvert / informert i forkant? • Hvilke opplæringstilbud hadde dere? Hva ble gitt av opplæring? • Superbruker, kursing, online guide, kollega, • Hvor mye tid ble satt av til opplæring? • Hvordan går du fram om du står fast? (superbruker, support, en kollega) • Support? Oppfølging i implementeringsfasen • Oppfølging på sikt / i driftsfase • Hvor enkelt opplever du at det er å gjøre endringer / tilpasninger av systemet når en har fått erfaring med bruken? • Når anses opplæringsfasen som avsluttet? • Hvilke faktorer ligger til grunn for vurderingen om implementeringen er en suksess eller ei? • Gjøres det en grundig evaluering i etterkant for å vurdere om implementeringen er vellykket? Blir ansatte hørt? • Opplever du at implementeringen har vært vellykket? Hvorfor / hvorfor ikke? <p>Hovedspørsmål 2: Ble forventet effekt av implementering av den nye teknologien (systemet) oppnådd?</p>

	<p>Nå i ettertid, er det noe du mener ledelsen skulle / burde gjort eller håndtert annerledes i implementeringen av nytt system?</p> <p>Hovedspørsmål 3: Totalt sett: Hvordan opplever du praktisk nytteverdi av det nye systemet opp mot byttekostnader, total tids- og ressursbruk?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du praktisk nytteverdi av det nye systemet? • Hvordan er opplevd verdi for deg av det nye systemet?
<p>Avslutning (Intervjuet nærmer seg slutt nå)</p>	<p>Er det noe du vil legge til som ikke har kommet frem som en avsluttende kommentar? Generelle refleksjoner om temaet</p> <p>Om du eventuelt har noe spørsmål som du vil stille avslutningsvis?</p>

Vedlegg 5: Semistrukturert intervjuguide for ledere

SEMISTRUKTURERT INTERVJUGUIDE FOR LEDERE

Informant	
Dato	
Organisasjon	
Intervjuer	
Referent	

10 MIN	INNLEDNING OG INTRODUKSJON
	<ul style="list-style-type: none"> • Ønske velkommen – presentasjon – skape en trygg atmosfære • GJENNOMGANG AV: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informere agenda ○ Presentere hvem vi er som forskere ○ Kort introduksjon av masterstudiet og hva vi forsker på, problemstilling og formål ○ «Har du lest informasjonsskrivet?» - Ta frem infoskriv og samtykkeskjema ○ Fortell om frivillighet, anonymisering og muligheten til å trekke seg. ○ Fortell om båndopptaker, og at intervjuet vil bli transkribert til tekst. Er det greit for deg? ○ Fortell om at det også vil bli tatt notater under intervjuet ○ Fortell om hvordan intervjuet vil foregå ○ Fortell at om vedkommende ikke forstår spørsmålet så be oss gjerne omformulere eller spør spørsmålet på nytt ○ Fortell om rollene vi vil ta under intervjuet ○ Fortell om lengden på intervjuet ○ Spørsmål før vi starter? ○ Få på plass underskrift på samtykkeskjemaet ○ Er du klar for å starte? ○ NB! Test lyden på båndopptageren!

TIDBRUK: 60 MIN	INTERVJUGUIDE FOR LEDER
	<p>Hensikten med denne intervjuguiden er å undersøke mellomledere sin bevissthet rundt brukermotstand i implementeringsprosesser, og sin egen rolle som leder knyttet til å minimere denne motstanden.</p>
TEMA	SPØRSMÅL
Innledende spørsmål om informantens bakgrunn	<p>Hovedspørsmål 1: Fortell kort om din formelle kompetanse / bakgrunn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken formell utdanning har du? • Hvor mange år med arbeidserfaring? • Hvor mange år med ledererfaring har du? • I din vurdering, hvor er din kompetanse størst: -fag/ teknologi?

	-ledelse (forretningsledelse, personalledelse)
Innledende spørsmål om informantens stilling	<p>Hovedspørsmål 1: Kan du fortelle meg litt om den jobben du har i dag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du jobbet her? • Hvilken stilling har du? • Hvor lenge har du hatt stillingen som xxxx • Hvilke ansvarsområder inngår i stillingen din? <p>Hovedspørsmål 2: Kan du fortelle litt om organisasjonsstrukturen i xxx?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvar / myndighet / styring • Hvor er du plassert organisasjonsmessig i organisasjonen? • Hvor mange ledernivå har dere? • Hvor mange ansatte har du under deg?
Organisasjon & Digital strategi	<p>Hovedspørsmål 1: Hva tenker du om hvordan din organisasjon står mht digital utvikling?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I forhold til andre organisasjoner det er naturlig å sammenligne seg med? • Har bedriften/organisasjonen en digital strategi? <p>Hovedspørsmål 2: Etter din oppfatning - Hva påvirker den digitale utviklingen i organisasjonen? (Pålegg utenfra, hva gjør andre, trender)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvem eller hva styrer den digitale utviklingen i din organisasjon? • Hvem er involvert? Hvem tar initiativ? Opplever du at de som tar avgjørelsene har nødvendig bestillerkompetanse? • Er ansatte involvert i valg av systemer? Ledere? På hvilket nivå? • Hvilke erfaringer har du med implementering av ny teknologi? • Har du noen rolle i valg og utvikling av systemer? • Hva er hensikten/intensjonen? Blir dette formidlet til de ansatte? • Hvordan opplever <u>du</u> at nye systemer blir implementert i organisasjonen? <p>Hovedspørsmål 3: Hvordan opplever du at ansatte/sluttbrukere tar imot ny teknologi / nye IT-systemer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I forbindelse med implementering av nye systemer – hva tenker du når det gjelder sluttbrukerne? • Hvordan er reaksjonene blant de ansatte når man skal implementere et nytt system?

	<ul style="list-style-type: none"> • Gjør du deg noen tanker rundt begreper som brukermotstand, teknologitretthet eller systemtretthet? • Hvordan er din reaksjon på slik motstand? Er det lov å være kritisk til teknologien? (ansatte / ledere). Tør folk å være kritiske? • Har dere en ledelsesstrategi knyttet til systemimplementering og brukermotstand? • Har dere hatt planer for gjennomføringene? • Hva går i så fall disse planene ut på? • Har dere klart å følge opp strategiene (planene) for å redusere brukermotstand? • I hvilken grad opplever dere at planene har lyktes? • Opplever du at implementeringene har vært vellykket?
Kommunikasjon & Informasjon	<p>Hovedspørsmål 1: Kan du gi eksempel på en teknologi- og/eller systemimplementering dere har gjennomført nylig?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva var formålet og hensikten med teknologien/systemet? Ble dette formidlet til de ansatte? • Hvem var denne teknologien (systemet) tiltenkt? • Hvordan ble avgjørelsen om implementeringen av den nye teknologien (systemet) tatt? (Topdown eller downup) • Hva var din rolle i implementeringen? <p>Hovedspørsmål 2: Fortell litt om hvordan du opplevde kommunikasjon og informasjon i forkant av implementeringen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor tidlig i prosessen ble du informert om beslutningen av den nye teknologien (systemet)? • I hvilken grad opplevde du at du hadde medvirkning til beslutningen til valg av teknologi (systemet)? • Var det en informasjon- og kommunikasjonsstrategi for implementeringsprosessen? -Hvis ja; hvordan opplevde du at budskapet ble mottatt av ansatte?
Konkretisering av implementeringsprosessen	<p>Hovedspørsmål 1: Fortell litt hvordan du som leder opplevde implementeringsprosessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplevde du at ansatte / sluttbrukerne tok imot det nye systemet?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan var reaksjonene blant de ansatte på at man skulle implementere et nytt system? • Har du opplevd entusiasme eller positive reaksjoner fra ansatte / sluttbruker i forbindelse med implementering av det nye systemet? • I så fall – hvordan har dette kommet til uttrykk? • Noen kjennetegn med de som snudde? (alder, kjønn, stillingskategori?) • Har du opplevd motstand eller negative reaksjoner fra ansatte / sluttbruker i forbindelse med implementering av det nye systemet? • I så fall: hvordan har denne motstanden kommet til uttrykk. Når? I forkant, i implementeringsfasen, i driftsfasen? Var du forberedt på at det kunne komme negative reaksjoner? • Hvordan er denne motstanden <u>håndtert</u> i organisasjonen? • Ble forventet effekt av implementering av den nye teknologien (systemet) oppnådd? • <u>Nå i ettertid</u>, er det noe du mener du som leder skulle / burde gjort eller håndtert annerledes i implementeringen av nytt system. Har du lært noe til senere...
Opplæring / support	Hovedspørsmål 1: Fortell litt om hvordan dere planla og gjennomførte opplæringsprosessen til det nye systemet. <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ble ansatte forberedt / involvert / informert i forkant? • Hvilke opplæringstilbud hadde dere? (Superbruker, kursing, online guide, kollega) • Hvor mye tid satte dere av til opplæring? • Hvordan går man fram om man står fast? (superbruker, support, en kollega) • Support? Oppfølging i implementeringsfasen • Oppfølging på sikt / i driftsfase • Hvor enkelt opplever du at det er å gjøre endringer / tilpasninger av systemet når en har fått erfaring med bruken? • Når anser dere opplæringsfasen som avsluttet? • Hvilke faktorer ligger til grunn for vurderingen om implementeringen er en suksess eller ei?

	<ul style="list-style-type: none"> • Gjøres det en grundig evaluering i etterkant for å vurdere om implementeringen er vellykket? • Opplever du at implementeringen har vært vellykket? Hvorfor / hvorfor ikke? <p>Hovedspørsmål 2: Totalt sett:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du vurdere kost-nytte verdien? (byttekostnader, tid, total ressursbruk) • Hvordan opplever du praktisk nytteverdi av det nye systemet? • Hvordan er opplevd verdi for deg av det nye systemet?
<p>Avslutning (Intervjuet nærmer seg slutt nå)</p>	<p>Er det noe du vil legge til som ikke har kommet frem som en avsluttende kommentar? Generelle refleksjoner om temaet</p> <p>Om du eventuelt har noe spørsmål som du vil stille avslutningsvis?</p>