

Handelshøgskolen Innlandet. Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Kasim Berisha

Masteravhandling

«Hvorfor møter BBL motstand mot digitalisering?»

Master i offentlig ledelse og styring, dybdemaster

3MSA90 - MOLSD120

2022

Sammendrag

Digitalisering handler i stor grad om anvende teknologien til å utvikle, forenkle og forbedre samfunnet generelt. De siste årene fra 2019 – 2022 har den teknologiske utviklingen satt fart i arbeidslivet, og sine preg, som sådan har medført til de fleste tilfeller en omstilling. Det kan være alt fra å innføre nye arbeidsoppgaver, oppgradering av IT-programmer for økt effektivitet, og atomisering til omstrukturering i organisasjoner. Imidlertid har studier vist at en betydelig andel viser motstand mot digitalisering, eller innehar en negativt innstilling til omstillingen. Siden hele arbeidslivet er digitalisert i ulike grad, vil det desto være større grunn til å undersøke hvilke forhold som oppstår utilsiktede og bidrar til motstand ved digitaliseringsprosjekter, ettersom dette vil avgjøre om prosjektet blir vellykket eller ikke.

Denne studiet har som hovedmål å gi økt forståelse for negativitet til omstilling, og dypere innsikt på årsaksfaktorene som ligger til grunn.

Analysemetoden gjøres todelt; Først undersøker jeg om det faktisk har vært motstand mot digitalisering i BBL, gjennom å avdekke ansattes syn på dette. Deretter utleder jeg to hypoteser basert på eksisterende forskning. Min forventning er at jeg også ville kunne se slik motstand mot digitalisering i BBL.

I den første analysedelen finner jeg tydelige indikasjoner på at det foreligger ulike forhold som skaper motstand hos BBL. Disse forholdene er medvirkning, kompetanse/ teknologiske programmer, holdninger, kultur og ledelse.

I den andre delen diskutere jeg funnene og relevansen til de to hypotesene om hvorfor det er motstand, som før øvrig blir fremstilt i en tabell for helhetlig oversikt.

Hovedfunnene i analysen indikerer en klar sammenheng mellom medvirkning, og kommunikasjon, og nøkkelbegrepet er *opplæring* som den største årsaken til hvorfor motstandsformen kan oppstå i slike prosjekter. Hypotesene får noe støtte basert på funnene i analysen og gir en viss indikasjon og nyanse på hvorfor det har vært motstand mot denne digitaliseringsprosjektet i BBL.

Førord

Denne oppgaven markerer min slutt på studieprogrammet Master i offentlig ledelse og styring ved Høyskolen i Innlandet. Jeg valgte dette masterprogrammet fordi jeg ønsker å videreutvikling og skape større muligheter i fremtiden dersom ledelsesyrket blir vurdert, og ser behovet for mer kompetanse og bruke utdanningen som er verktøy for utøvelse av lederskap. Siden studiet er tilrettelagt for å kombinere med arbeidslivet, ettersom det er deltidsbaserte samlinger, var dette det rette valget for meg.

Studiet var både lærerik og utfordrende, og åpnet mine synspunkter til kritisk tenkning innenfor ledelse.

Rollen som «forsker» i masteravhandlingen om digitalisering var utrolig lærerikt, som både krevde tid og ressurser, men i gjengjeld gav masse erfaringer og ulike refleksjoner.

Først og fremt vil jeg takke min kone som er en utrolig kvinne. Hun har både stilt opp, passet på våre 3 barn, motivert og gjort det mulig for meg å fullføre studiet.

Jeg vil også takke min veileder Marianne Riddervold for hennes konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill under avhandlingen. Dette har vært til stor nytte.

I tillegg vil jeg gi en stor takk til ansatte i BBL som deltok til intervju og spørreskjema, og for deres velvillighet og samarbeid.

Kasim Berisha

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	I
FORORD	II
<i>Innholdsfortegnelse</i>	III
1. INNLEDNING	6
1.2 PROBLEMSTILLING OG RELEVANS	6
1.3.1 CASESTUDIE	7
1.3.2 AVGRENSNINGER	8
2. ANALYTISK RAMMEVERK	11
2.1 HYPOTESE	12
2.2. DIGITALISERING	12
2.2.1 MOTSTAND	14
2.2.2 ULIKE HOVEDKATEGORIER AV MOTSTAND	15
2.2.3 ORGANISATORISK MOTSTAND -RUTINER OG KOMPETANSE	15
2.2.4 KULTURELL OG TEKNOLOGISK MOTSTAND	16
2.2.5 KONTROLL OG OVERVÅKING	16
2.3 LEDELSESPROSESS	17
2.3.1 INKREMENTELL INNOVASJON OG PROSESSRETTFERDIGHET	18
2.3.2 SELVREFERANSE	19
2.4 TRANSFORMASJONSPROSESSEN	19
2.4.1 DET ETABLERES IKKE EN STOR NOK FØLELSE AV AT DET HASTER	20
2.4.4 UNDERKOMMUNIKASJON AV VISJONEN	23
2.4.5 HINDRINGER FJERNES IKKE FOR DEN NYE VISJONEN	24
2.4.6 PLANLEGGER IKKE SYSTEMATISK FOR OG SKAPER KORTSIKTIGE GEVINSTER	25
2.4.7 ERKLÆRER SEIER FOR TIDLIG	25
2.4.8 FORANKRINGER IKKE ENDRINGER I SELSKAPETS KULTUR	26
2.5 OPPSUMMERING KAPITEL 2	27
3 METODEKAPITTEL	28

3.1 EVALUERING AV KVALITATIV UNDERSØKELSE.....	28
3.2 DATAINNSAMLINGSMETODE	29
3.3 VALG AV CASEDESIGN	29
3.4 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE.....	30
3.5 TRIANGULERINGSMETODE	31
3.6 UTVELGELSE AV INFORMANTER	32
3.6.1 UTVALGSSTRATEGI.....	32
3.6.2 REKRUTTERING, UTVALGSSTØRRELSE OG UTFORDRINGER	35
3.7 FORSKNINGSETISKE HENSYN	36
3.8 KVALITATIV INTERVJU.....	37
3.9 DATAINNSAMLING OG BEARBEIDING AV DATA.....	38
3.10 SPØRRESKJEMA.....	41
4. ANALYSE – DEL 1. RESULTAT.....	42
4.1 INVOLVERING I DIGITALISERINGSPROSESSEN	42
4.2 KOMPETANSE - TEKNOLOGISKE PROGRAMMER	45
4.2 HOLDNINGER OG KULTUR	48
4.2 LEDELSEN.....	50
5. ANALYSE – DEL 2. ÅRSAKSSAMMENHENG.....	52
5.1 HYPOTESE 1	52
5.2 HYPOTESE 2	54
5.2.1 BRUK AV NYE SYSTEMER	54
6. KONKLUSJON	56
6.1 VEIEN VIDERE.....	57
VEDLEGG 1. INTERVJUGUIDE	65
VEDLEGG 2. VIL DU DELTA I FORSKNINGSPROSJEKTET	68
VEDLEGG 3. FIGURER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN.....	71

1. Innledning

Arbeidsmarkedet og arbeidslivet preges stadig av endringer. Teknologiske prosesser, globalisering, økt kunnskap og nye produksjonsteknikker medfører til endringer i arbeidsmarked med et høyt tempo, og setter nye betingelser for arbeidsmåten (Sannes & Andersen, 2016). De siste årene (2019 – 2021) har det globale pandemien viruset SARS-CoV-2 omtalt som sykdommen COVID 19, medført til sjokkpregede konsekvenser i samfunnet, og fremskyndt digitaliseringstakten betraktelig. Digitalisering har vært et sentral tema i samfunnsdebatten i disse tider, og flere virksomheter har i en eller annen grad blitt eksponert for digitalisering og automatisering, og særlig ettersom statlige og kommunale restriksjoner krevde distansering og anvendelse av fjernarbeidsløsninger som hjemmekontor, og andre nye programmer for digitale møter. Selve teknologi for fjernarbeid forelå tidligere, men dens virkemåte ble et større faktum som måtte tas i bruk i arbeidslivet etterfulgt av både nye utfordringer og muligheter (Digitaliseringsdirektoratet, 2020). Etterspørsel for informasjon og tjenester på nett i løpet av denne tiden har medført til større behov for bruken av IKT og digitalisering enn noen gang (SSB, 2021).

Utviklingen og endringene i teknologien innebærer at både ledere og medarbeidere ser seg nødt til å måtte endre måten arbeidsoppgavene utføres på. I den sammenheng medfører dette også til at kompetansen i arbeidslivet må utvikles og fornyes. Ansatte tilegner seg kompetanse gjennom både utdanning, etterutdanning og gjennom jobben, og det er stadig behov for formell og praktisk kompetanse (Engen, 2020, s.21).

Tidligere forskning og funn om digitalisering i det norske arbeidslivet, og ifølge Sintef-rapporten utarbeidet av Hans Torvatn, Birgit Kløve, og Andreas Landmark (2017), konkluderer med blant annet at *opplæring* og *medvirkning* er viktige faktorer for god digitalisering. I midlertidig vises det også at det er som regel alltid en gruppe som ikke er med i den positive utviklingen, og at disse kan være om lag som 1/3 av ansatte (Torvatn et al., 2017).

1.2 Problemstilling og relevans

Hvorfor er det sånn? Hvorfor er deler av arbeidsstyrken negative til omstilling? Denne oppgaven bidrar til å belyse dette spørsmålet gjennom å studere mulig motstand mot digitalisering på en bestemt arbeidsplass, nemlig Boligbyggerlaget. Som mange andre

arbeidsplasser, medførte corona-krisen at organisasjonen måtte omstille seg digitalt. Basert på funnet overfor av Hans Torvatn, Birgit Kløve, og Andreas Landmark (2017, er problemstillingen i oppgaven:

«I hvilken grad er det motstand mot digitalisering blant ansatte i BBL, og hva kan bidra til å forklare slik motstand?»

For å få et helhetlig fremstilling (så langt det lar seg gjøre naturligvis), og bedre bilde av hvor stort problemet relatert til digitalisering blant arbeidstakerne og ledelsen er på, spesifiserer undersøkelsesområdet til ansatte i fokus og prosessen ved utførelse av transformasjon slik at det blir mulig å gå mer i dybden, og forhåpentligvis identifisere utfordringene.

1.3 Oppgavens oppbygging

For å besvare overnevnte problemstilling skal jeg anvende teori, og eksisterende forskning på feltet for å trekke ut mulige forklaringer på motstand, og gjennom casestudie forsøke å avdekke til de ulike forklaringene. Studiet tilnærming gjøres i to skritt; først undersøke om det faktisk er motstand, og deretter bidra til å forklare. Metode- og analysedelen vil være å beskrive digitaliseringsprosessen i BBL gjennom kvalitativ datainnsamling og underbygge og illustrere hovedtemaene. Oppgaven avslutter med å konkluderer resultatene gjennom casestudiet sett imot oppgavens problemstilling.

1.3.1 Casestudie

Casestudiet som skal undersøkes representerer naturligvis ikke hele det norske arbeidslivet, men tar for seg et konkret tilfelle hvorav en organisasjonen har vært igjennom en omfattende digitalt transformasjon derav ledelsen og ansatte både har gjennomgått og deltatt i selve digitaliseringsprosessen, og sådan kan innbringe en viss innsikt av respondentenes syn og innvirkning på prosessen, ref casestudiet av Torvatn et al (2017). Formålet med undersøkelsen er i håp om å avdekke hvilken fenomener og aspekter, som oppstår relatert til selve ledelsesprosessen og trinnene ved implementerings- og gjennomføringsfasen ved digitalisering, og som kan medføre til at enkelte protesterer eller viser en type form for motstand, og dermed få en mer forståelse og dypere innsikt på årsaksfaktorene som ligger til grunn overfor motstandsformen som oppstår i slike prosjekter.

Siden de aller fleste organisasjoner hadde samme type behov for digital omstilling under korona, og Torvatn et al. (2017) har funnet at det i de aller fleste bedrifter er en eller annen motstand mot omstilling, er det dermed sannsynlig å tro at funnene her også er relevante for andre organisasjoner?

1.3.2 Avgrensninger

Oppgavens grensesnitt vil være fra individnivået i organisasjonen mellom ledelsen og medarbeidernes medvirkning og syn til selve prosessen – altså organisatoriske prosesser, og gjennomgår ikke prosjektets art og innhold. Overordnede områder som samfunnsnivå og samhandling med offentlig og privat sektor utelates ettersom disse faktorene ikke vil være hensiktsmessige og avgjørende for denne type undersøkelse, ettersom det som skal undersøkes er å se hvordan de ansatte, og ledere oppfatter omstillingen på en konkret intern prosess som ble iverksatt, og om det var motstand og hvorfor.

1.4 Litteraturgjennomgang

1.4.1. Innledende kapittel med oppsummering av tidligere forskning og relevans

For å utforske og kartlegge forskningsområdet om digitalisering benyttet jeg i hovedsakelig to søketjenester: Oria og Google Scholar. Disse databasene er kilde til akademisk litteratur. Oria gir tilgang i bibliotekets samlede ressurser som bøker, tidligere avhandlinger, artikler og tidsskrifter. Google Scholar gir tilgang til fagfolks anmeldelser av avhandlinger, teser, utgivere av akademisk litteratur, m.m. I førsteomgang var interessen å undersøke hva forskningen om digitalisering i arbeidslivet tilsa og konkluderte med, og hvilke områder innenfor temaet var avdekket, eventuelt burde forskes videre på.

Søkeordet «digitalisering» gav tusenvis av treff, som gradvis ble tilpasset ved å benytte «avansert søkefelt» med mulighet for å begrense søkeresultatet, og sådan gjøre informasjonshenting over fagområdet overkommelig. Det forelå et bredt felt av evidensbasert forskning og litteraturen rettet mot digitalisering fra samfunnspersektiv til næringslivet, og en del av digitaliseringsdebatten i arbeidslivet omhandlet om man mister jobben eller ikke, og hvilke effekter dette frembringer samfunnsmessig, mens det derimot var mindre forskning på motstanden som oppstår ved selve gjennomføringsprosessen. Ved å se på tidligere forskning basert på begrepet «endringsmotstand» fremkom det studie, litteratur og funn om temaet, men i et begrenset omfang dersom man ser det fra et

vitenskapsperspektiv, hvor man ønsker mest mulig forskning og data i den gitte undersøkelsen. Det er heller ikke gjennomført slik studie på et boligbyggelag, og det er nettopp det som er hensikten og undersøkelsesformålet i denne oppgaven. Å undersøke nærmere om temaet, og hvilke resultater som viser seg å være holdbare for situasjoner utover de som ble utforsket tidligere. Dette redegjøres nærmere under teksten «bidrag».

I følge Underthun, Steen, (2018) og Torvatn, Kløve, Landmark, (2017) hevdes det å være mindre forskning på innvirkninger i arbeidsorganisasjonen både på arbeidstakere og digital teknologi. Søkeord som «ansatte i digitaliseringsprosessen», «hindringer ved digitalisering», «motstand digitalisering», «ledelse og digitalisering» ledet til et par relevante Rapporter og forskningsartikler og litteraturen rettet mot digitalisering i arbeidslivet innenfor temaet motstand:

- En forskningsrapport utført av KPMG i samarbeid med advokatfirmaet Haavind på oppdrag for Kommunal og moderniseringsdepartementet (KPMG, 2014), kartlegger hindringer for digitalisering av forretningsprosesser i næringslivet på et overordnet nivå, gjennom respondentenes erfaringer, og opplevelse av hindringer for digitalisering.
- Skjelvan (2015) - *Hindre for digitalisering*. Undersøkelsen tar for seg 9 bransjer, og konkluderer med at den viktigste faktoren for hindringer/motstand er manglende eller fravær av syntaktisk interoperabilitet innad bedriftens system mot andre sammenkoblede systemer – med andre ord fravær av standardisering.
- Sintef rapport utarbeidet av Torvatn, H. B. Kløve og Landmark, A. D. (2017), kartlegger digitale faktorer som utløser stress og ansattes syn på digitalisering. Det konkluderes med at hovedinntrykket fra arbeidstakerne som helhet av analysen ved innføring av digital teknologi for å være positivt. Opplæring og medvirkning menes å være nøkkelfaktorer i arbeidet med vellykket digitalisering. Derimot som nevnt ved innledningen er det også et mindretall, estimert mellom 20 til 40 % som opplever digitalisering som negativt, og utgjør røft omlag 1/3 av totalen. Automatisk registrering menes å være lite forskning på, og noe som bør ses på mer med tiden. Arbeidsmengde og tidspress menes også å være kilde til å utløse stress, og kan bli noe større ved digitale innføringssprosesser

- En sentral rapport fra Anders Underthun og Arild H. Steen(2018) undersøker 4 bransjer om digital omstilling i arbeidslivet. Til tross for at undersøkelsen gjøres i offentlige organisasjoner er forskningen like relevant til næringslivet som sådan, ettersom et av fokusområdene er hvilke innvirkninger digitaliseringstiltaket medfører på ledelsen og ansattes medvirkning (Underthun & Steen, 2018, s. 35)

1.4.3. Bidrag

Hovedområdene fra rapporten KPMG (2014) knyttet til hindringer som det undersøkes på er teknologi, standardisering, juridisk, kompetanse, organisasjon, økonomi og kultur. Det konkluderes med at manglende standardisering er desiderte den største faktoren for hindring av digitalisering, etterfulgt av organisatoriske- og kompetansehindringer.

Videre spesifiseres det at motstand eller manglende prioritering av transformasjon skyldes at digital omstilling ikke er godt nok forankret i ledelsen. Utydelig prioriteringer og oppfølging fra ledelsen skaper mindre interesse og velvilje hos ansatte ved tiltak av nye digitale løsninger som kan iverksettes (Skjelvan, 2015 s. 193). Disse ser på selve digitaliseringsprosessen som lite nyttig eller produktivitetssøkende, og mener at det ikke gis tilstrekkelig med opplæring ved innføring av prosessen, samt at det er lav grad av medvirkning. Andre stressfaktorer viser å være kravet om «tilgjengelighet» i arbeidslivet relatert til digitale overgangen over tid og automatisk registrering (Torvatn et al., (2017). Rapportene trekker ikke frem entydige konklusjoner hvordan digitalisering påvirker ledelse og medvirkning som et fasitsvar, men belyser at de markante trekkene er at: sosiale aspekter begrenses – altså kontakt mellom ansatte og ledelsen reduseres, og det skapes større distansering i form av endret arbeidsstruktur og bruk av ulike kommunikasjonsverktøy med de fordelene og ulempene digitaliseringen medfører. Videre endres også ledelsesformens styringsrett noe mer fra instruering til en mer veiledende form (Underthun & Steen, 2018, s. 35). Fellestrekkene basert på overnevnte rapporter og funn indikerer at det foreligger ulike faktorer, både innad og på et overordnet nivå, som frembringer positive og negative effekter ved digitaliserings- og innføringsprosessen. Undersøkelsen i denne oppgaven her skiller seg

ut på at det forskes nærmere på ledelses-, og ansattes rolle og erfaring gjennom *transformasjonen* ved et digitaliseringsprosjekt. Til tross for tidligere analyse om ansattes syn på digitalisering (Torvatn et al., 2017), som konkluderer analysens intersubjektive resultat om medvirkningsprosesser som positivt, nevnes det at analysen ikke tar for seg hele digitaliseringsprosessen, noe som for øvrig kan være en adekvat metode for å få mer kunnskap. Metodevalget var basert på telefonintervju ettersom deres undersøkelse skulle gjenspeile selve arbeidslivet, og for å dekke nok respondenter basert på studiens størrelse, mens denne undersøkelsesmetode tar for seg et konkret organisasjon og et mindre fagfelt, og blir utført gjennom både dybdeintervju og spørreskjema på nett. De ulike tilnæringsmetodene som benyttes i undersøkelsene vil naturligvis kunne gi et helt annet utslag for lignende studie, ettersom det foreligger enormt av muligheter og valg av datasett for å studere et fenomen og slike prosesser. Dette studiet vil også kunne være et supplement til allerede tidligere forskning for å bygge verdifulle data til digitaliseringsprosjekter.

2. Analytisk rammeverk

Kapitalen 2 innleder med formulerte hypoteser for hvorfor det er motstand mot digital omstilling i BBL som redegjøres gjennom Kotters (2012) endringsprosess, og understøttes av studiet fra Mckinsey (2008,2010,2015,2021) om transformasjonsprosessen samt litteratur fra Vestergaard (2019) om involverende ledelsesprosess, som dermed er rammeverket til teoridelen. Begrepet digitalisering, dets formål og funksjon, og hvordan ledelsen benytter dette som verktøy fremlegges. Videre forklares motstand og ulike kategorier for hindringer relatert til prosessen ved digitalisering, og illustreres med studie fra Nilsen m.f (2016, 2017). Det kan være verd å merke seg at litteraturen om digital transformasjon innen forretningsmodeller fortsatt er i utvikling (Sundaram & Sharma & Shakya, 2020), mens det derimot er en del forskning på endringsprosesser. Tilnærmingen ved å benytte eldre litteratur, herunder Kotter's teori (2012) som opprinnelig fremla åttetrinns-modell i 1995 for endringsprosess i kombinasjon med nyere undersøkelsen fra Mckinsey (2021), bidrar med å forklare mulige årsaksfaktorer, og underbygge teoriens relevans som oppstår i nyere tid ved digitaliseringsprosesser.

2.1 Hypotese

Analysemetoden gjøres i to deler; Først undersøker jeg om det faktisk har vært motstand mot digitalisering i BBL, gjennom å avdekke ansattes syn på dette. Basert på eksisterende forskning har jeg en forventning om at jeg vil se slik motstand mot digitalisering også i BBL.

Min første forventning er dermed at motstand faktisk er en reel faktor blant ansatte i organisasjonen BBL mot digitalisering-/endringsprosessen. Deretter går jeg over til å bidra til å forklare denne. For å besvare del to av problemstilling formuleres to forklaringshypoteser, basert på tidligere forskning og teori, og det som fremkommer av overnevnte rapporter om ansattes syn og hindringer i digitalisering. Hypotesen er dermed:

1. *Motstand mot digitalisering kan forklares av at manglende grad av medvirkning, kompetanse, opplæring og oppfølging fra ledelsen skaper motstand ved gjennomføring av digitalisering.*
2. *Motstand mot digitalisering kan forklares av at endring av arbeidsoppgaver, og ny teknologi oppleves ulikt og skaper stressfaktorer, som forsterker motstandseffekten.*

Hypotesene er ikke konkurrerende men utfyllende forklaringer, slik at forventningen er at de sammen kan gi et helhetlig bilde på motstand i BBL.

2.2. Digitalisering

Ordet «digitalisering» i seg selv er et relativt begrep, og brukes forskjellig i litteraturen, som vel i ulike fagmiljøer til det offentlige, slik at definisjonen av selve begrepet vil avhenge av mål, ståsted og bakgrunn (Ask & Søraa, 2021, s. 42). Ifølge forfatteren Espen Andersen og Ragnvald Sanne (2016, 2017) defineres digitalisering for å være en *transformativ prosess der noe blir digitalt*. Et direkte sitat fra Andersen & Sannes, (2018):

«Digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA»

(Andersen og Sannes, 2018, s 197).

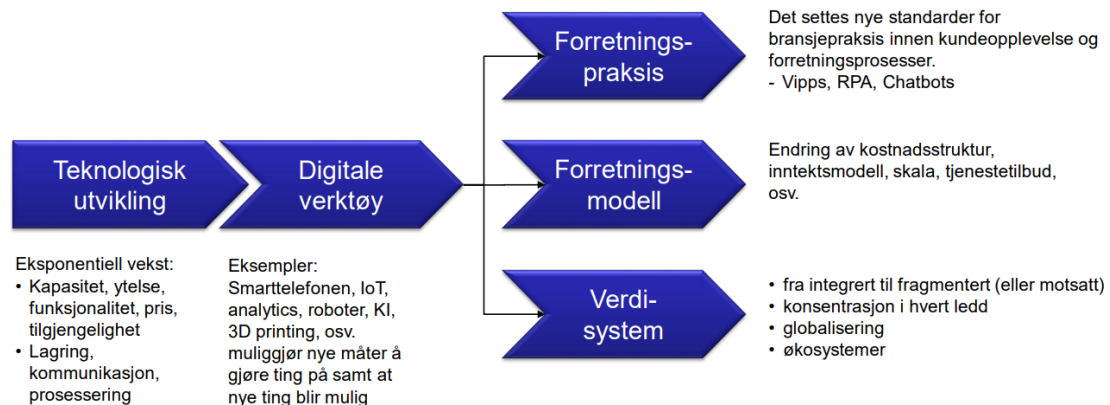
I casestudiet som jeg tar for meg, er organisasjonen BBL å betrakte som moderne organisasjon fra tidligere, ettersom digital verktøy, herunder pc som arbeidsverktøy og avanserte programvare som kalles «Hårfagre», benyttes daglig i samspill med styreportalen

som sådan benyttes av kunden. Caset vil ikke nødvendigvis kunne sies å innebære en digitalisering, sett fra definisjonen overfor hvor IKT-løsninger er mer enn et verktøy, men som en del av digitalisering ettersom det er ulike faser ved digitalisering. Det omhandler som tidligere nevnt en transformativ endring i organisasjonen, men fra digitalt til digitalt overgang til nye systemer og endring av arbeidsoppgaver til en viss grad, både internt og ut til kunde. I artikkel til Andersen & Sanne (2017, 197) henviser de til teorien til Unruh og Kron (2017) som forklarer disse fasene ved begrepet digitalisering:

- Digitizing: Betyr når noe konverteres fra analogt lagrede data til digitalt format og videreutvikles deretter. F eks overgangen fra kino billetter som går over til digitalt i applikasjonen (uten å egentlig endre billetten eller noe annet).
- Digitalisering: Betyr å endre prosesser og forretningsmodeller for å bygge videre fra digitizing (effektivisering av bedrifter og nye systemer).
- Digital transformasjon: er kombinasjonen av digitizing og digitalisering og er en endring av samfunn, økonomi og institusjoner.

Hensikten for å anvende digitalisering i organisasjoner har sitt utspill om å effektivisere organisasjonen eksisterende arbeidsoppgaver og prosesser, og legge til rette for utvikling fremover, og bygge nye prosesser, tjenester eller produkter (KPMG AS, 2014). Drivkraften bak den teknologiske veksten forklares blant annet fra Moores lov og eksponentiell vekst, der endringskraften i digital teknologi frembringes av markedsregulering, ytelse, pris, funksjonalitet, kapasitet og spredning (Moore, 1965/ 2006). Teknologiske utviklingen har medført til at menneskene har blitt teknologisk kyndige og bruker interaktive verktøy for å få umiddelbar informasjonskunnskap, enten det er om produkt, sosialisering, husholdning, shopping eller underholdning. Denne fremveksten er med å påvirke markedet, og dermed organisasjoners revurdering av forretningsmodeller for konsolidering og verdi for å bli konkurransedyktig (Berman, 2012). I figur 1 ser man hvordan digital teknologi påvirker virksomheter.

Figur 1. Forretningsprosesser



Kilde: (Andersen & Sannes, 2018, s. 5) : «Er du klar for digitalisering?» Praktisk Økonomi og Finans, 3/2018 /2019/12/03_TekMar_RSannes

2.2.1 Motstand

Som nevnt innledningsvis er det mye forskning om motstand mot omstilling i arbeidslivet, og det er ikke uvanlig at motstandsadferden oppstår når man opplever endringer i arbeidslivet, særlig trusler mot etablerte rutiner og arbeidsoppgaver, ettersom dette er faktorer for stabilitet og forutsigbarhet. Hypotese 2 vil med dette forsøke å belyse mulige årsaksfaktorer for motstand.

Hypotese 2: Motstand mot digitalisering kan forklares av at endring av arbeidsoppgaver, og ny teknologi oppleves ulikt og skaper stressfaktorer, som forsterker motstandseffekten.

Endringen vil sette press på egen kompetanse og rolle som trigger frykt for å miste makt, kontroll eller moralsk og profesjonell integritet. Motstanden kommer i form av holdning, uttrykk, handling og oppførsel - fra det å være nysgjerrig, og stille spørsmål til endringer, som til aktiv sabotasje (Lapointe & Rivard, 2005). Kreitner (1992) hevder at motstand oppstår fra de jobber som er berørt av endringen både i form av rasjonell og irrasjonell motstand, og kan stoppe endringsprosessen. Dette samsvarer med Kotter's (2012) forskning som er utført av over mer enn 100 selskaper, med funn om at organisasjoner som forsøkte å innføre større endringer, klarte som regel å frembringe visjonen hos ansatte som selv ønsket å få det til, men at barrierene som ble møtt rundt prosessen var selve hindringen for utførelsen. Nærmere beskrivelse av prosessen er omtalt lenger ned.

2.2.2 Ulike hovedkategorier av motstand

Mostandsformene som skal beskrives vil bli brukt i analysens del 1 for å avdekke ansattes oppfatning av prosessen, og deres egen involvering og støtte til dem.

Hindre, barriere eller mostand for digitalisering kan oppstå på en lang rekke områder, og knyttes til ulike forhold både internt i organisasjonen og rundt i omgivelsene. I arbeidslivet vil hindre og motstand operere i flere nivåer, enten i relasjon til ledelsen, ansatte, leverandørene, kundene og det offentlige. I hvilken grad forhold oppleves som et reelt hindre, vil påvirkes av organisasjonen størrelse, verdikjeder, og hvor i prosessen organisasjonen befinner seg, og kompleksiteten rundt selve prosessene (KPMG AS, 2014, s. 7).

Et studie utført av Nilsen, Dugstad, Eide, Gullslett og Eide (2017), ved innføring av digitalt nattilsyn ved hjelp av dørsensor og sengematte, avdekket motstand hos ansatte.

Motstandsformen ble kategorisert i fire deler: teknologisk, organisatorisk, kulturell, og etisk². Hovedfaktorene som utløste motstanden var frykt for endring, posisjonsmakt og profesjonell integritet (Nilsen et al., 2016, s. 23). En kort innføring av disse faktorene beskrives under.

Hovedkategori	Underkategorier
<i>Organisatorisk motstand</i>	Motstand mot endringer i etablerte rutiner Motstand mot nødvendig kompetansebygging Motstand mot kommunikasjon på tvers av skift og profesjoner Ledelsens motstand mot samskapende prosesser
<i>Kulturell motstand</i>	Motstand betinget av språklige / faglige forskjeller Motsetninger mellom profesjoner (helse vs teknologi) Motstand mot tildelt ansvar i samskapende prosess
<i>Teknologisk motstand</i>	Helsepersonellens motstand mot teknologi IT infrastruktur = største kilde til motstand IT ansattes motstand mot innovasjon og velferdsteknologi
<i>Etisk motstand</i>	Motstand på grunn av bekymring for pasientsikkerhet Motstand på grunn av bekymring for tjenestens kvalitet Motstand på grunn av bekymring for personvern og verdighet Motstand på grunn av mangel på likeverdig tilbud til alle brukere

Figur 2. Motstandskategorier ((Nilsen, Dugstad, Eide, Gullslett, & Eide, 2016, s. 23).

2.2.3 Organisatorisk motstand -Rutiner og kompetanse

Fra ansattes syn i Helse- og omsorg var det ikke motstand mot selve teknologien, men skeptisisme på om det var gjennomførbar i praksis ved utprøvningsfasen. En slik

motstandsform blir konkretisert som en produktiv motstandsform (Courpasson, Dany, & Clegg, 2012). Fra ledelsens syn: Undervurderte konsekvensen ved implementering, herunder utilstrekkelig kartlegging i forhold til arbeidsoppgaver, ansvarsfordeling, rutinebeskrivelse og opplæring. Manglende risikovurdering, kommunikasjon og kobling av riktige avdelinger på tvers av organisasjonen var tilsynelatende tegn på at ledelsens forståelse for prosessen var noe uklart. Svakt innsats fra ledelsen betegnes som blant annet «passiv motstandsadferd» (Nilsen et al., 2016, s. 23).

2.2.4 Kulturell og teknologisk motstand

Teknologiske aspektet som It tjenesten, teknologisk verktøy, faguttrykk var store barrierer ved oppstarten, og medførte til mye frustrasjon. Likeledes var språkbarriere og ulik digital kompetanse et reelt faktor som vanskeliggjorde opplæringsfasen, etterfulgt av informasjonsmøter og samarbeid. At med på teknologiens fase som under utvikling, forsterket frustrasjonen og motstandsadferden. Kombinasjonen av dette resulterte til mindre eierskap og samskaping. I midlertidig ettersom regelmessige workshops og bedre kommunikasjon ble innført, økte delingskunnskapen med tiden og dernest reduserte motstandseffekt seg hos personalet (Nilsen et al., 2016, s. 24). Ansattes kjennskap, erfaring og bruk av teknologi vil motstanden endres (Lapointe & Rivard, 2005). Teknologiens utfordringer utenfor IT tjenestens kontroll, og manglende tilsyns av system og oppdatering, medførte til tider ustabilitet og ikke operative systemer over lengre perioder. Gjennom personalet uttrykk ble det til dels avdekket at IT infrastrukturen var desidert den største barrieren for prosjektet som var årsaken for frustrasjon og utløste mostand (Nilsen et al., 2016, s. 25).

2.2.5 Kontroll og overvåking

I følge boken til Ask & Søraa, (2021) henviser de til Levold & Spilker, (2008) og Ling & Donner (2013) at digitalisering betegnes som «allestedsnærværende» - altså noe som er rundt oss til enhver tid. Dette i seg selv kan fremstå som et stressfaktor ettersom digitalisering kan oppleves både fangende og frigjørende på samme tid (Ask & Søraa, 2021, s. 13). Ta for eksempel den digitale stoppeklokken som ble innført i helsesektoren på avdelingen innenfor hjemmetjeneste i Trondheim, med hensikt om å forenkle arbeidshverdagen gjennom støtte av

teknologi, hvor informasjon ble lett tilgjengelig og rapportering i rekordfart. Tilmålt tid til ulike oppgaver var ikke noe nytt i seg selv, men at stoppeklokken gjennom digital teknologi ble til noe mer enn man forutså konsekvensen av, og således skapte mindre fleksibilitet for ansatte enn hva som var til hensikt (Bergschöld, 2016/2018). En såkalt «stoppeklokke-politikk regime ble også innført i Bergen i 2015 og fikk et overveldende negativt respons (Østby, 2017).

Digitalisering i dette tilfellet ble innført med tanke på å forenkle, effektivisere og forbedre hverdagen for arbeidstakerne, men i realitet skapte digitale systemer et mer kontrollert registrerings- og kontrollverktøy fra opp- til nedsiden av hierarkiet i organisasjonen. I følge Ask & Søråa (2021) tilsier de at teknologien øker dermed risiko for å bli både kontrollerende og overvåkende, og påtvinger således arbeidsmåter der motstand blir eneste etisk forsvarlig løsning.

Teorien samsvarer til Dopson og Stewart (1990) forskning som viser til at den digitale teknologien medfører til at det blir enklere for toppledelsen å overvåke og kontrollere arbeid direkte fremfor gjennom mellomledelsen. Teorien henger sammen med forskningen fra Spreitzer og Quinn (1996) som oppdaget at mellomledere beskyldte toppledere for å ikke anstrenge seg, eller vise til passiv engasjement til endringen. Videre henviser Spreitzer og Quinn (1996) til Smiths (1982) rapport som tilsier at mennesker med makten vil tilstrebe for å opprettholde «status quo», fremfor å foreta en dramatisk omstilling. Likedan tilsier teorien fra Courpasson (2012) forskning om at motstand mot endring blir sett på som et forsøk på å opprettholde «status quo».

2.3 Ledelsesprosess

Innføring av digitalisering i organisasjonen krever motiverte ansatte som er i frontlinjen med engasjement for å bidra til å teste og utvikle nye løsninger. Uten indre motivasjon hos ansatte vil det få betydning for oppnåelse av de fastsatte målene ved innføringsprosessen (Herzberg, 2003). En undersøkelse fra McKinsey i 2010 blant 2 512 ledere globalt konkluderte at suksessraten øker henholdsvis til formidabel 79 % dersom ansatte uttrykker eierskap og er involvert til formålet om endringstiltakene. I den kontekst gjøres det oppmerksom på at rapporter viser at omlag 2/3 av endringstiltakene ikke nødvendigvis skaper bedre resultater (McKinsey, 2008/ 2015; Smith, 2002).

Organisasjonenes krav for å drive lønnsomt, øke kvalitet, produktivitet, og betjene flere på en og samme tid kan i seg selv være faktorer som skaper motstand. Prosess skaper adferd og *hvordan* ledelsen leder prosessene er avgjørende for ansattes forståelse av konteksten, som vil kunne gi utslag på om man blir møtt med motstand eller omfavnelse (Vestergaard, 2019, s. 16). Likeledes vil også ledelsens beslutninger avgjøre organisasjonens konkurransedyktighet og overlevelse (Andersen & Sannes, 2017, s. 204).

Et åpenbart spørsmål er hvilken styringsprinsipper som tilrettelegger for indre motivasjon og derav mindre motstand? Ledelsen oppgave er å etablere tydelige rammer, retning og forventinger til ansatte, og ifølge Bo Vestergaard (2019) blir det presentert to forskningsbaserte styringsprinsipper:

1. Inkrementell innovasjon
2. Prosessrettferdighet

2.3.1 Inkrementell innovasjon og prosessrettferdighet

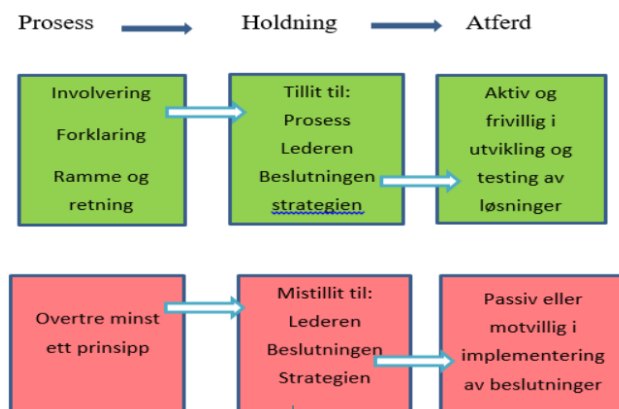
De inkrementelle innovasjonene omhandler i hovedsak å dele målene skrittvis slik at resultatene av målene synliggjøres hyppigere underveis (Vestergaard, 2019, s 16).

Tilstandens fremgang gjør at utfordringene blir med håndterbare for ansatte både kognitivt og følelsesmessig, og relateres til indre motivasjon (Amabile & Kramer, 2011; Weick, 1984).

Betydningen av prosessrettferdighet ligger i selve ordet – og handler i hovedsak om ansattes opplevelse av prosessen som fremmer til resultatene, og om hvorvidt de betraktes rettferdige. Betraktes prosessen av resultatene rettferdig kan dette medføre økt støtte også for de som i utgangspunktet var imot (Lind & Tyler, 1998). I motsetning til om prosessene oppfattes urettferdig kan dette skape, fastholde og forsterke motstand (Kim & Mauborgne, 1988).

Under illustreres figur 3 som viser dynamikken mellom de tre prinsippene: prosess, holdninger og atferd. Her ser man at dersom ansatte ved implementeringsfasen involveres i utforming og beslutningsprosessen, økes ansattes deltakelse og tilliten til ledelsen, som for øvrig samsvarer med tidligere forskning om involverende ledelsesstyring og beslutningsprosesser. Det er vel verdt å merke seg at mangelen ved ett av de tre prinsippene vil medføre til en negativ dynamisk kraft, som mistillit til ledelsen, passiv holdning og motstand av selve gjennomføringsprosessen (Vestergaard, 2019, s.17)³.

Figur 3. Dynamikken i fair og unfair prosess



Kilde: (Vestergaard, s 17, 2019)

2.3.2 Selvreferanse

I boken til Vestergaard (2019) henviser han til nevrobiologien Humberto Maturanas (1998) poeng om menneskenes oppfatning kan være ulike til tross for om man blir utsatt for samme ytre inntrykk. Med andre tilsier dette at kommunikasjonen mellom leder og ansatte vil/og kunne resultere i misforståelser, dersom ledelsen, eller den som er ansvarlig for å formidle budskap ikke er bevist over kommunikasjonens grunnvilkår, herunder viktigheten med å være eksplisitt når det kommer til forklaringer og budskap.

2.4 Transformasjonsprosessen

I denne delen redegjøres det for mulige forklaringsfaktorer til hvorfor det er motstand mot digital omstilling i BBL gjennom Kotter's (2012) endringsprosess, som for øvrig har til hensikt å underbygge hypotesen 2.

- 1. Motstand mot digitalisering kan forklares av at manglende grad av medvirkning, kompetanse, opplæring og oppfølging fra ledelsen skaper motstand ved gjennomføring av digitalisering.*

Kotter (2012) introduserte en såkalt åtte-trinns modell for endringsprosess som tar for seg hvilke «fallgruver» eller store feil som kan oppstå i prosessen, eventuelt kan være til hindre eller skape motstand. Likevel vil både suksessfaktorer og motsetningene begrunnes for bedre

kunnskapsforståelse. Begrepet transformasjon betegnes likedan som en endringsprosess videre i oppgaven.

De åtte trinnene er:

1. Det etableres ikke en stor nok følelse av at det haster
2. Skaper ikke en kraftig nok veiledende koalisjon
3. Mangler en visjonen
4. Underkommunikasjon av visjonen
5. Hindringer fjernes ikke for den nye visjonen
6. Planlegger ikke systematisk for og skaper kortsiktige gevinster
7. Erklærer seier for tidlig
8. Forankringer ikke endringer i selskapets kultur

(Kotter, 2012, s.61)

2.4.1 Det etableres ikke en stor nok følelse av at det haster

Første trinn omhandler i størst grad å i skape et behov og overbevise ansatte for endring. Dette gjøres ved å sette fokus på virksomhetens kjerneverdi, konkurransesituasjon, markedsposisjon, økonomisk resultater og teknologiske trender, sett imot bedriftens risiko som formidles eksplisitt innad i konsernet for å få størst oppslutning og felles samarbeid (Kotter, 2012, s. 60). Indre motivasjon har en sentral rolle i denne fasen for å igangsette prosessen, slik at målene må tilpasses på alle nivåer, og endringen(e) må gjøres håndterbar (Vestergaard, 2019, s. 16; Kotter, 2012, s. 60; McKinsey, 2021). Ansatte må forstå hva målene og de nødvendige endringene betyr for deres daglige arbeid, og hvilken forventninger som kreves av dem. Ser ikke ansatte en kobling eller tilhørighet til transformasjonen vil ikke adferden og hvordan arbeidet utføres forandres. Dette må ikke undervurderes, ettersom 50% av selskapene mislykkes i denne første fasen, som følge av demotiverte ansatte for endring. Endringen faller stort sett på hvordan ledelsen kommuniserer med ansatte på og at de forplikter seg til prosessen, og deltar aktivt fra begynnelsen til slutfasen (Kotter, 2012, s.60). Ledelsens tilstedeværelse som en aktiv

pådriver for endring som er forestående, øker større sannsynligheten for at transformasjoner blir vellykket (McKinsey, 2021). I praksis viser undersøkelsen fra McKinsey (2021) om organisasjonstransformasjoner, at når ledere tilbringer tid der arbeides utføres, «på gulvet», er det tilsynelatende opptil 5,3 ganger større mulighet for at endringen blir vellykket.

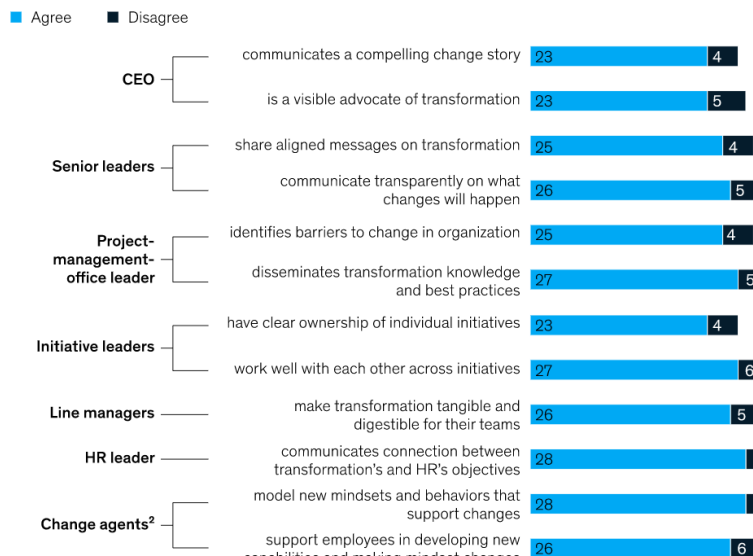
2.4.2 Skaper ikke en kraftig nok veiledende koalisjon

I dette trinnet vil det være hensiktsmessig å samle et sterkt ledergruppe med nøkkelpersoner som sentrale pådrivere og støttespillere til transformasjonen, omtalt som en koalisjon. En slik sammenslutning av et team består hovedsakelig av senior-/toppledere, men kan også bestå av representanter utenfor organisasjonen som styremedlemmer, nøkkelpersoner, fagforeningsleder eller eksterne fagfolk, basert på stillingsbetegnelse, status og kompetanse (Kotter, 2012, s. 62). Det omhandler i stor grad om å velge de riktige personene i organisasjonen og styrke dem (McKinsey, 2021). En vis minimumsnivå på antall deltakere i teamet vil være nødvendig dersom man ønsker større sannsynlighet for å lykkes. Fra oppstarten kan både små og store organisasjonen bestå av bare 3-5 personer ved endringsprosessen, men bør i grunn vokse betraktelig med flere involverte for de organisasjonene med en viss størrelse for videre fremgang til trinn 3 og utover (Kotter, 2012, s. 62). «Involvering» er nøkkelordet i denne fasen, og en studie utført av Mckinsey (2021) ,⁴ bemerker at vellykkete transformasjoner forutsetter medarbeiderinnflytelse på alle nivåer med konsistent kommunikasjon og bedre medarbeiderstrategier. Ansatte på tvers av organisasjonen bør ha en spesifikk rolle i prosessen med kunnskap og forståelse hvordan de skal utføre sitt ansvar.

Figur 4

Success in a transformation is likelier when employees play unique roles.

Success rate of transformations, by response to given statement,¹% of respondents



Kilde: Mckinsey (2021)

I midlertidig vil organisasjoner i denne fasen som mislykkes skyldes i større grad av svakt lederskap som medfører til at prosessens fremgang vedvarer en viss stund, før den stopper endringen (Kotter, 2012, s. 62).

2.4.3 Mangler en visjonen

I tredje fasen påpekes viktigheten av en tydelig og meningsfull visjonen, med en klar og overbevisende uttalelse om hvilke retning en organisasjon må bevege seg mot. Mangel eller en uklar og ufornuftig visjon vil medføre til at transformasjonsprosjektet bærer organisasjonen i feil retning, eventuelt begrenser fremgangen, og omfatter alle avdelinger innad virksomheten. Kjennetegnene i mislykkede transformasjoner viser til at organisasjoner innehar som regel strategier for å nå målene gjennom endringsinnsatsen, men mangel av visjon. I noen tilfeller har organisasjoner i detaljnivå programmer, rutiner med spesifiserte prosedyrer, metoder og tidsfrister for mål, men tvetydig uttalelse i hvilke retning alt bærer hen. I motsetning til å inspirere til forandring, har kompliserte eller uklare visjoner vist motsatt effekt (Kotter, 2012, s. 63).

2.4.4 Underkommunikasjon av visjonen

Etter at det er etablert en gjennomtenkt og meningsfull visjon, vil det i denne fasen være avgjørende å formidle visjonen kontinuerlig. De mest vanlige (uheldige) kommunikasjonsmønstre er:

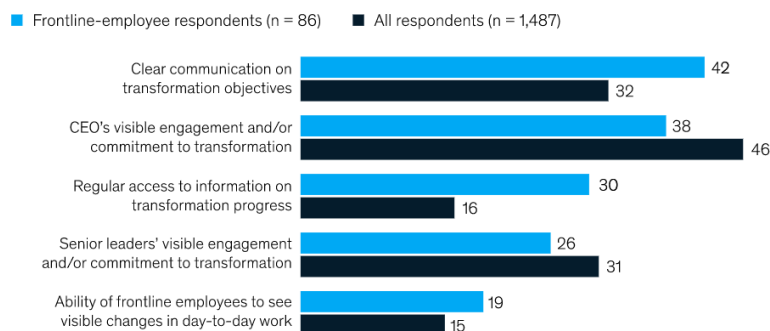
1. At det utvikles relativt god transformasjonsvisjon, men at formidlingen gjøres ikke i tilstrekkelig grad. Kommunikasjonsformen ved å avholde et par møter i året, og utsendelse av informasjon mellom selskapene skaper mer eller mindre distanse hos ansatte for en forståelse av den nye tilnærmingen.
2. At informasjonsformidlingen som gjøres gjennom taler til medarbeidergrupper ikke er tydelig og forståelig.
3. At informasjonsformidlingen som gjøres i mer form av enveiskommunikasjon kombinert av både nyhetsbrev og taler, vil miste dets troverdighet.
4. At det kan være utfordrende å kommuniser slik at det skapes engasjement, samhold og forståelse av visjonen, f.eks. ved nedbemanning som en del av visjonen.

Jevnlig kommunikasjon med godt integrert visjoner med meldinger fortløpende vil kunne avdekke om oppførsel hjelper eller undergraver visjonen. Ledere som involverer seg mer etter den nye bedriftskulturen, utøver ukonvensjonelle ideer og utnytter alle mulige kanaler for utveksling av kommunikasjon, vil øke sjansen for vellykket transformasjonsarbeid (Kotter, 2012, s. 62). Mckinsey undersøkelse (2021)⁵ på spørsmålet om hvordan bedriftene deres engasjerer ansatte i frontlinjen, fremkom regelmessig og tydelig kommunikasjon som hovedfaktor, og fremdeles ligger øverst på toppen for respondentene på alle nivåer.

Figur 5.

Frontline employees differ from other respondents in their views on the best ways to engage them in transformations.

Most effective actions for engaging frontline employees in transformations,¹ % of respondents



¹Out of 10 actions that were offered as answer choices. Actions are arranged in descending order, based on responses from frontline employees.

Kilde: McKinsey (2021)

2.4.5 Hindringer fjernes ikke for den nye visjonen

I denne fasen er visjonen godt integrert med en større oppslutning i alle led i organisasjonen. Hindringer, hemninger og barrierer i organisasjonen bør avdekkes eventuelt fjernes umiddelbart. Slike hindringer kan være både ansatte og ledere. Individuelle tankesett er en faktor der ansatte selv skaper ytre hindringer i hodet, til tross for gode hensikter om å bidra til endringen. Likeledes kan organisasjonsstrukturen i seg selv være et hindre. Ulike faktorer som kompensasjons-, -ytelsesvurderingssystemer og stillingskategorier påtvinger valget mellom egen interesse og visjonen. Resultatkrav og tidsforbruket går hånd i hånd, ettersom endringstransformasjonen krever tid og ressurser, og kan undergrave ansattes innsatsen med hensyn til produktivitet. Tilsynelatende vil disse faktorene være gjeldende for ledelsens som sådan har stor innflytelse på om det blir videre fremgang eller full stopp i endringsarbeidet (Kotter, 2012, s. 64). Leders/mellomledernes endringsinitiativ og tilbøyelighet for nye endringer påvirkes av både av individuell egenskaper og organisatorisk kontekst (Smith, 1982). Individuelle egenskaper som selvtillit vil prege tilbøyelighet for igangsetting av tiltak. For de personene som har høy selvtillit, har således større forventninger til suksess, og karakteriseres for å være mer energiske og selvsikker i sine beslutninger, og mer mottakelig for endring (Brockner, 1988; Pierce, Gardner, Cummings og Dunham, 1989). I motsetning til de med lav selvtillit har i større grad til å gi etter i møte med mostand og tviler på at de evner til å lykkes med transformasjonen (Michener, Delamater, & Schwartz, 1990).

2.4.6 Planlegger ikke systematisk for og skaper kortsiktige gevinster

Resultatvirkningen må vises og anerkjennes i endringsprosjekter, hvor organisasjonen både synligjør og høster gevinster. Transformasjonens prosessen tar vanligvis tid og ressurser, og uten kortsiktige delmål som både er håndterbar og raskere oppnåelig (Vestergaard, 2019) risikerer prosessen å stagnere. Ansatte som ikke ser resultater av egeninnsats blir demotiverte og i verre situasjoner motvirke endringen. Likevel vil ledere med egenskaper som proaktiv, inkluderende, strategiske, og som stadig tilstreber for måloppnåelse og belønner de involverte med anerkjennelse, øke sannsynlig for at transformasjonen vil lykkes (Kotter, 2012, s. 65).

2.4.7 Erklærer seier for tidlig

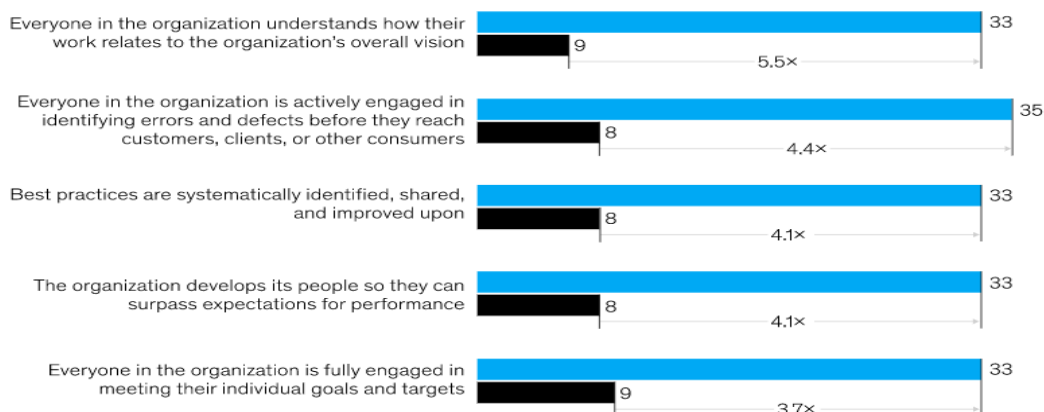
Endringsprosesser må ses som en form av stegg- for-stegg, og kontinuerlig tilnærming til tross for om initiativene er fullt realisert behøver nødvendigvis ikke endringsarbeidet å stoppe opp. Tvert imot rådes organisasjoner å opprettholde endringsarbeidet og søke etter nye muligheter, og fortsette med kontinuerligere forbedringer. Endringsarbeidet bør aldri konkluderes som endelig ferdigstilt, heller ikke inntil transformasjonen er blitt en del av organisasjonens kultur, som for øvrig tar tid (Mckinsey 2021; Kotter, 2012, s. 66).⁶

Figur 6.

When organizations plan for continuous improvement after a transformation, the likelihood of overall success also increases.

Success rate of transformations,¹ % of respondents

- Agree (somewhat or strongly) that statement describes transformation
- Disagree (somewhat or strongly) that statement describes transformation



¹A successful transformation is one that, according to respondents, was very or completely successful at both improving the organization's performance and equipping the organization for sustained, long-term performance.

Kilde: Mckinsey (2021)

Endringsprosesser med varighet mellom 5-10 år gjennomgår ulike faser i prosessen og preges av usikre faktorer fra en tid til annen. For tidlig feiring har en tendens til å få tilbakefall basert på nye tilnærminger som foretas. Stort sett oppstår de største utfordringene i fase 1- 3, der innføring av endringen går langsomt, opprettelse av en svakt veiledende endringsteam, og utydelig visjon, men den for tidlig seiersfeiringen menes å være avgjørende om endringene blir implementert og behold over tid. Motstandsendingen i denne fasen kan kutte momentet helt, og sørge for at organisasjonen kan ende opp igjen der en begynte, og tilbake til den «gamle» tradisjonen (Kotter, 2012, s. 64).

2.4.8 Forankringer ikke endringer i selskapets kultur

Siste fase av endringsprosessen handler i høyeste grad å forankre endringene til at de blir vedvarende og fastholdt i organisasjonen som en del av dets kultur. Atferdsending er heller ikke noe som gjøres over natta, og så fort endringspresset avtar er organisasjon fremdeles utsatt for mulig destruksjon. Et par faktorer som bidrar til å påvirke ønsket adferds kultur slik at disse å bringes inn i faste, kjente og forutsigbare former er:

- Bevisstgjøring: å institusjonalisere endringene i organisasjonens kultur ved å være bevist over hvilke holdninger, adferd og normer som bidrar til forbedringer av endringene, og deretter kommunisere ut eksplisitt.
- Kontinuerlig driv: Kontinuerlig fokus på at endringene blir synliggjort i alle aspekter av organisasjonen, sørge for å «spikre fast» ønsket adferd og normer som en del av den nye kulturen.
- Videreformidling av kunnskap til fornyingen: Oftere og kontinuerlige møter for erfaringsutveksling og videre læring, samt forme en inkluderende delingskultur for å sikre alle involverte får innsikt og forståelse av transformasjonsdetaljer, og en helhetlig fremstilling av prosessen videre (Kotter, 2012, s. 67).

2.5 Oppsummering kapitel 2

De generelle mønstrene om motstand faktisk er en reel faktor eller ikke, viser eksisterende innsikt og faglitteratur at det er mange faktorer som bidrar til å forklare motstand mot endringer, både individuelle forhold, organisatoriske hindringer og eller andre barrierer ved endringer. Dermed er det stor sannsynlighet for å møte tilsvarende motstand ved et digitaliseringsprosjekt. Noen faktorer har større innvirkning enn andre på resultatet av motstanden man møter.

Involvering- og medvirkningsgraden fremmer eierskap til prosessen og endringsarbeidet. I motsetning antydes det at uten involverende eierskap fra ansatte i alle nivåer, vanskeligjøres og hemmes endringsarbeidet. Involverende ledelsesstyring som motivatorer, konsekvent kommunikasjon på tvers av organisasjonen, opplæring, og oppfølging med klare definisjoner av roller og ansvar vil være av stor betydning for å lykkes med å skape vidtrekkende og positiv støtte for digitaliseringen/endringsprosessen.

Digitalt teknologi/digitaliseringssystemer kan alene i sin form være faktor for hindre, ettersom teknologien er med på å endre arbeidsformen gjennom nye funksjoner og arbeidsverktøy, som eksempelet om helsevesenet om målbart tid. Økt grad for registrering, kontroll og overvåking, har potensialet til å svekke tilliten og felleskap mellom ledelsen og ansatte, og dermed forsterke effekten av motstand for endringsarbeidet.

I analysen vil jeg se nærmere på hvilke faktorer som bidrar til å forklare motstand i BBL, ved å diskutere relevansen til de to hypotesene. Dette kan ikke gi et endelig svar, men en indikasjon som også kan ha relevans for andre case.

3 Metodekapittel

Innledningsvis i kapitel 3 skal jeg redegjøre valg av casesdesign, og metode som er benyttet for innsamling av data for å besvare den forhåndsdefinerte problemstillingen, og hvilke vurderinger som er foretatt med hensyn til validitet og reliabilitet for studiens kvalitet og etiske avveininger. Rammeverket for oppgavens oppbygging vil baseres fra teori til Johannessen et al.,(2021) om samfunnsvitenskapelige metode, og understøttes av Anne Ryen (2002) om kvalitative intervjuer, samt ulike teoretikere innenfor tilsvarende fagfelt.

Den empiriske datainnsamlingen foregår gjennom en kvalitativ undersøkelse, i kombinasjon med datametode (triangleringsmetode) herunder intervju, og spørreskjemaer (surveyundersøkelser), ettersom det er ønskelig å analysere meningsinnholdet knyttet til problemstillingen, og samtidig undersøke et utvalg av enheter i casestudiet.

Spørreundersøkelsen og intervjuene ble gjennomført i april og mai 2022, med formål om å kartlegge respondentens syn på digitalisering i en arbeidsplass, og selve prosessen.

Fokusområdet blir til selve gjennomføringsfasen, for å finne ut og tolke erfaringer og meningsinnholdet. Spørreundersøkelsen bygger i utgangspunkt på hypotesene om motstand ved digitalisering, basert på litteratur og tilsvarende undersøkelser som nevnt tidligere under kapitel 2.

Datainnsamlingen foretas gjennom 4 semi- strukturerte intervjuer, og 14 besvarte nettbaserte spørreskjemaer. Spørreskjema er blitt distribuert gjennom personlig e-post via organisasjonens liste over ansatte. Sentralt vil denne oppgaven har to konkrete formål; Undersøke om det er motstand blant ansatte og ledere i BBL, og følgelig undersøke hvilke faktorer som kan bidra til å forklare årsakssammenhengen? Disse analyseres i to deler lenger under.

3.1 Evaluering av kvalitativ undersøkelse

I denne delen handler det i hovedsak om å vurdere og evaluere gyldigheten til kvalitativ data, som vel på kvantitativ data. De klassiske kravene innenfor kvantitativ metode er reliabilitet og ulike validitetsformer.

3.1.1 Reliabilitet

Reliabilitet er et krav som knyttes til kvantitative undersøkelser for å teste at data som samles inn, bearbeides og tester resultatenes gyldighet. Derimot er reliabilitet lite hensiktsmessig for kvalitative undersøkelser, ettersom det er andre kriterier for denne type forskning som avgjør kvaliteten. f.eks. er datainnsamlingen i kvalitativ undersøkelse oftest styrt av samtalen, og er kontekstavhengig, slik at samme forskning ikke kan etterlignes, ettersom forskerens tolkning, valg av instrumenter og erfaring bærer preg på undersøkelsens resultat (Johannessen et al.,2021, s. 256). For å evaluere gyldigheten til kvalitativ data og styrke reliabiliteten, som for øvrig omtales som påliteligheten vil jeg redegjøre beskrivelse av fremgangsmåten for valg av data, case, metode, og analyseprosessen med begrunnelse for de avgjørelsene som er foretatt underveis i forskningsprosessen.

3.1.2 Validitet

Validitet omhandler i stor grad å måle resultatene av datainnsamlingen, som også brukes i hovedsak på kvantitativ metode. Validitet også omtalt som troverdighet ved bruk av kvalitativ metode kan styrkes ved å tydeliggjøre kredibiliteten av resultatene og i hvilke grad resultatene er gyldige for det som undersøkes (intern validitet) og i hvilke grad resultatene kan generaliseres (ekstern validitet). (Ryen, 2006, s. 178-179). For å styrke validiteten i denne undersøkelsen er det blant annet utarbeidet hypoteser som testes i analysedelen.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Datainnsamlingen foregår gjennom en kvalitativ undersøkelse i form av strategiske utvalg for samtaleintervju gjennom case og spørreskjema, med sikte for å få helhetlig forståelse av fenomenet. Utvalget baseres på systematiske vurderinger av hvilke enheter, som ut fra hypotetiske og analytiske formål er mest relevante, og interessante å inkludere i denne undersøkelsen. Dette i kombinasjon med kvantitativ data ved hjelp av spørreskjema, skapes det en mulighet for testing av hypotesene som er fremlagt tidligere i oppgaven.

3.3 valg av casedesign

Casestudie som forskningsdesign innebærer en prosess fra det å utarbeide en problemstilling, valg av case, informanter, og tolkning av data, med hensikt om å utvikle prinsipper som verktøy for økt innsikt og forståelse av andre caser (lazar, Feng & Hockheiser, 2017).

Caseundersøkelser fremgår som oftest ved hjelp av kvalitativ metode, som intervjuer og observasjoner eller kvantitativ metode som data, statistikk, og strukturerte spørreskjemaer, eventuelt en kombinasjon av begge metodene (triangleringsmetode) for innhenting av detaljer (Yin, 2014).

Undersøkelsen tar høyde for et casestudie i en privat organisasjon, herunder et konkret boligbyggelag (omtales som BBL i oppgaven), som nylig har vært igjennom en omfattende digital transformasjon på et 5-årsprosjekt. Prosjektet gikk ut på å lage et helt nytt IT-systemprogram som skulle erstatte dagens arbeidsverktøy til hensikt å øke effektiviteten på hverdagslige gjøremål, og således øke fokuset på tjenestene som skulle ut til kunden. Interessen og årsaken for at valget falt på organisasjonen BBL som casesdesign skyldes i hovedsak:

- a) Hensiktsmessig og relevant til studiens forskningsspørsmål - organisasjonen har deltatt i en digitaliseringsprosjekt.
- b) Tar stadig i bruk av nyutviklede teknologiske løsninger som anvendes i organisasjonens – hyppige oppdateringer og oppgraderinger.
- c) Geografisk i nærområdet, og lettere tilgjengelighet.
- d) Utvalg av ulike avdelinger.
- e) Tilgang til informanter, som både er og har vært initiativtaker, pådrivere, og involverende i digitaliseringsprosessen.
- f) Tilgang til informanter som mer eller mindre holdt seg utenfor prosessen i endringsarbeidet i den grad de selv ikke ble involvert av ledelsen, og lignende, men som anvender løsningen.

BBL er kategorisert innenfor eiendomsutvikling og forvaltning, med formål om å bygge, omsette og forvalte boliger. Avdelingene i organisasjonen som skulle svare på undersøkelsen var: Forvaltnings-, felleskostnads-, eierskifte- og megleravdelingen. Alle disse avdelingene har IKT/datamaskin som daglig arbeidsverktøy, men skiller seg på de ulike fagområdene som arbeidsstillingen krever.

3.4 Kvalitativ og kvantitativ metode

Samfunnsvitenskapelige metoder omhandler å anvende fremgangsmåter for innsamling, analysering, og tolke data om sosiale forhold for økt kunnskap eller innsikt i

samfunnsmessige forhold og prosesser. I samfunnsvitenskapen snakkes det gjerne om kvalitativ eller kvantitativ metode som grunnleggende forskningsmetoder. Innsamlingsdata som gjøres i form av tekster, bilder og lyd omtales som en kvalitativ metode, mens innsamlingsdata i form av spørreskjema vil være en kvantitativ metode. Informanter refereres vanligvis til kvalitativ forskning, i motsetning til kvantitativ forskning der personer som deltar i undersøkelsen blir omtalt som respondenter (Johannessen et al.,2021). I den forstand datainnsamlingen gjøres i form av intervjuer og spørreskjemaer, vil deltakerne omtales som respondenter under kapitel 4.

3.5 Trianguleringsmetode

I denne oppgave vil kvalitativ tilnærming være en hensiktsmessig metode for innsamling og analysing av data, ettersom det er ønskelig å *forstå* hvordan ansatte opplever og tolker digitaliseringsprosessen. Likeledes er oppgaven tidligere fremstilt under litteraturgjennomgangen gjennom en deduktiv tilnærming basert på sammenheng av hypotesene for å finne årsaksforklaringer, som for øvrig er forbundet med kvantitative metoder, gjennom positivisme som forskningsperspektiv. I midlertidig er ikke gjennomføringen av forskningen alltid delt i den ene fremfor den andre i disse to tilnærmingene som to atskilte metoder, og således utelukker hverandre. I praksis vil metodene ofte kombineres med hverandre, ut ifra hva som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen. Med andre ord velger man tilnærminger som både skal *forklare, forstå* og *utype* hva som ligger bak fenomenet (Johannessen et al.,2021: Ryen, 2002).

I boken til Johannessen et al.,(2021) nevnes det at metodetriangulering er en tilnærming basert på både kvalitativ og kvantitativ metode hvor begge brukes om, og utfyller hverandre ved innsamling, analysing, og tolkning av data (Johannessen et al., 2021, s.262; Polit & Beck, 2012). Følgelig forklarer Patton (1999) at metodetriangulering kobles til bruk av metoder eller datakilder i kvalitativ forskning, for å utvide en omfattende forståelse av fenomener. Med det i bakhodet, og etter noe overveielse i undersøkelsen med tanke på hva som er mulig å gjennomføre innenfor den fastsatte tidsrammen i oppgaven, falt metodevalg ned til å benytte trianguleringsmetoden, herunder, dybdeintervju i kombinasjon med spørreskjemaer, gitt at metoden vil kunne frembringe flere innfallsvinkler for å kunne forklare problemstillingen.

Fordelene ved å benytte trianguleringsmetoden er blant annet at metoden kan bidra til å avdekke avvikende dimensjoner på undersøkelsesområdet. Viser det å være i uoverensstemmelse mellom teori og hva man forutså og antok tidligere, vil modellen frembringe ulike perspektiv i forhold til den «gamle» teorien og hjelpe forskeren i å støtte eller tilbakevise funn basert på teori og hypoteser. Uoverensstemmende resultater på problemstillingen fra et vitenskapelig perspektiv anses for å være berikende ettersom dette medfører til kritisk testing for konkurrerende teorier (Kruuse, 2007).

Ifølge Lipset et al. (1956) vil problemstillingen avgjøre valg av forskningsmetode, og ingen metode vil i sin helhet alene kunne både gi pose og sekk. En metode kan frembringe brukbar data i forhold til problemstillingen, men uegnet til andre formål (Lipset et al., 1956). Likedan vil metodetriangulering bidra med å nøytralisere feil, forsterke og øke validiteten av resultatene, ettersom enhver metode er beheftet med svakheter, og anvendelse av flere metoder vil kunne kompensere metodevalgene (Rohner, 1977; Campbell og Fiske 1959). I motsetning til Fielding et al., (1986), og Flick (1992) hevdes det at triangulering ikke nødvendigvis hjelper til validering ettersom hver kilde må forstås på sine egne premisser. Deriblant kan en metodetriangulering (Kruuse, 2007) både være kostbart og tidsrøvende, som vanskeliggjør gjennomføringer mellom kvalitativ- og kvantitativmetoden (Johannessen et al.,2021). Til tross for sistnevnte, vil årsaken for bruk av trianguleringsmetode i denne undersøkelsen, begrunnes nærmere ved å se sammenhengen med utvalgsstrategien.

3.6 Utvelgelse av informanter

Ifølge Johannessen et al.,(2021) ved anvendelse av kvalitativ metode, foreligger sentrale prinsipper for utvelgelse av informanter, herunder; utvalgsstrategi, rekruttering og utvalgsstørrelse.

3.6.1 Utvalgsstrategi

Utvalgsstrategi omhandler å rekruttere et utvalg som er best egnet til undersøkelsesformålet, hvorav kriteriet er hensiktsmessigheten fremfor representativiteten (Johannessen et al.,2021). Dette samsvarer med forskeren Anne Ryen (2002) som tilsier at hovedintensjonen ved kvalitativ intervjuer er å oppnå tilgang til handlinger, og hendelser som egner seg i forhold til problemstillingen, fremfor å sammenligne enheter for å frambringe statistisk generaliserbar

kunnskap (Ryen, 2002). Ved begynnelsen av undersøkelsen var utvalgskriteriet uklart, ettersom jeg hadde mindre innsikt og kunnskap om forskningsspørsmålet, men ble gradvis utkrystallisert med tiden arbeidet skred frem i undersøkelsen. Det var ikke satt noe takhøyde eller begrensninger i omfanget av antall deltaker, men det forelå et større fokus på «riktig» utvelgelse av hva jeg antok ville kunne innbringe mest mulig innsiktsfull og nyttig informasjon som jeg hadde tilgang til. Begrepet «riktig» er et relativt ord, og i dette tilfellet dreier det seg om informanter som både har, og *ikke* har deltatt i digitaliseringsarbeidet i BBL, for å dekke noe i periferien, og sikre en viss heterogenitet i forsøk om å frembringe ulike synpunkter på undersøkelsen. Andre variabler som er hensyntatt, er *kjønn, alder, arbeidsstilling og avdelinger*, slik at det blir en viss variasjon i utvalget, og redusere risikoen for at det blir for smalt. Liknende nyansen blir rådet av Miles og Huberman (1984), om å oppspore, og anvende informantenes informasjonen som allerede er tilgjengelig for forskeren i dette stadium, som et godt startpunkt for innhenting av opplysning og kunnskap, før en velger vilkårlige utvalgsstrategier (Miles & Huberman 1984). Lincoln og Cuba (1985) og Miles og Huberman (1984), har et felles enighet om at det kan være fornuftig å velge informanter som ikke er sentrale, eller involverte for det fenomen som undersøkes – med andre ord personer som kan fungere som «negative tilfeller» med hensyn til kontrasterende informasjon (Lincoln & Cuba, 1985; Miles & Huberman 1984).

Videre er det ønskelig gjennom informanter å få opplysninger om de har andre aktuelle informanter, som har en mer involverende rolle i digitaliseringsprosessen, som f.eks. dedikerte endringsagenter, leder for transformasjonsinitiativer eller ansatte med ansvar for testing og bruk av nye løsninger - såkalt «nøkkelpersoner». I den kontekst vil utvalget i denne undersøkelsens kategoriseres som «snøballmetoden», i kombinasjon med «nøkkelinformanter» og har sitt utspill fra teorien av Michael Quinn Patton (2015), som for øvrig er henvisning fra boken til Johannessen et al., (2021). Ved en slikt utvalgsstrategi rekrutteres en eller flere sentrale informanter til undersøkelsestemaet, med detaljer om andre personer med relevante kvalifikasjoner og kunnskap, slik at prøvegruppen vokser og således bidrar til å forsterke vekst på informasjonsinnhenting og dets troverdighet, og eventuelt til forskeren har fått det ønskete antall deltakere eller en «metning» (Patton, 2002; Rose, 1982). Med tanke på at alle ansatte imidlertid ikke er like villige til å delta i undersøkelsen, tilstrebet jeg mer med å finne nøkkelpersoner som var tilgjengelige, derav plassering av

overnevnte kategoriseringen. Snøballmetoden bærer derfor preg av et tilgjengelighetsutvalg (Thaagard, 2003; Grønmo, 2004).

Likevel, og til tross for mitt kjennskap til avdelingene, anså jeg snøballprøvetakingsmetoden for å være relevant til en viss grad, ettersom det var noe uklart hvilke roller hver og enkelt besatt med, og antok at denne metoden vil være fordelaktig fordi målgruppen sannsynligvis kjenner andre potensielle personer som deler lignende egenskaper i forhold til digitalprosessen, som jeg kunne intervju. Johannessen et al.,(2021, s. 69) nevner at informasjonsinnhenting fra nøkkelpersoner vil kunne frembringe forskeren mer formålstjenlig kunnskap, og bidra som hjelp med å identifisere informasjonsrike saker i forhold til problemstillingen.

I midlertidig viser svakheten med metoden at man risikerer kun å undersøke innenfor den konkrete omgangskretsen gjennom de utvalgte informantene som er rekruttert (Thaagard, 2003). Med det i bakhodet, anså jeg det for å være uproblematisk, ettersom hensikten i denne undersøkelsen var å rekrutterer informanter i BBL, som tilhører de ulike avdelingene som har eller ønsker å formidle noe. Tanken med snøballmetoden var å inkludere deltakere med varierende erfaringer, og oppfatninger av digitaliseringsprosessen for komme raskt i gang med datainnsamlingen. Nærmere forklaring i intervjuprosessen redegjøres i punkt 3.7 kvalitativ intervju.

Et annet svakheten ved metoden er diskurs på hvor stort variasjonsbredden må være som indikator for at utvalget skal bringe klarhet i problemstillingen. Ensartet utvalg vil kunne vanskeliggjøre fremstillingen over hvilke personer som kan virke inn på fenomenet, og likedes vil et større, og mangfoldig utvalg vanskeliggjøre essensielle likhetstrekk mellom personene som gjenstand for analysen (Johannessen et al.,2021). I tillegg vil triangulering kunne risikere å frembringe ulike svar på samme spørsmål (Ryen, 2002).

For denne undersøkelsen er formålet å fremskaffe mest mulig oversikt over teamet, slik at ulike svar på undersøkelsen, har sitt utspill til den sosiale realiteten som betinger for å være komplekse og mangfoldig, og at det er selve *forklaringene* som skal avklare denne kompleksiteten (Ryen, 2002). Ulik svar vil også ses som nyttig tilleggsdata.

Et tredje utvalgsstrategi som kan være relevant å trekke i oppgaven er «bekreftet eller avkreftende utvalg». Her tar forskeren gjerne å fokuseres på hendelsesforløpet som vil bekrefte eller avkreftede hypoteser (Johannessen et al.,2021). For min del var det nærliggende i denne undersøkelsen, at jeg gjennomførte intervjuprosessen på ulike avdelinger for å få et større perspektiv, og bekreftet om hovedfunnene trekker i samme retning eller om forholdene er inkonsistente sett imot hypotesen.

3.6.2 Rekruttering, utvalgsstørrelse og utfordringer

I denne delen handler det om å identifisere potensielle informanter, og hvordan disse skal rekrutteres. De vanligste fremgangsmåtene er; direkte kontakt, telefon, e-post, annonser, internett/sosiale medier og rekruttering på stedet (Johannessen et al.,2021, s.66). I og med at jeg jobber i samme organisasjon som casestudiet, har jeg tilgang til kontaktinformasjonene i form av e-post og telefonnummer, samt bostedsadresse og alder. Ledelsen i BBL ble informert om undersøkelsen både muntlig og per e-post, og innvilget godkjenning for å bruke BBL som casestudie. Dette medførte til enklere å kunne håndplukke aktuelle personer for informasjonshenting, og direkte kontakt til en viss grad. Overraskende ble et par nøkkelpersoner identifisert relativt raskt, siden disse kjente til koalisjonen, herunder ledergruppe og nøkkelpersoner. I midlertidig plukket jeg 4 personer for dybdeintervju, ettersom jeg ikke hadde klare forutsetninger for å betegne hva som ville være *tilstrekkelig* med data sett i belysning av problemstillingen, og i betraktning av tidsrammen jeg hadde til rådighet ble dette utgangspunktet. For å kompensere, og redusere risikoen dersom det viste seg underveis av intervjuprosessen, at jeg ikke mottok tilstrekkelig med informasjon, og for å triangulere, ble det utsendt spørreskjemaer i første omgang til flest mulig ansatte i organisasjonen. Imidlertid kom det frem under intervjusamtalen av de som deltok i spørreundersøkelsen per e-post, kom mere forberedt, som gav en antydning at det mer klarhet i innholdet ved intervjusamtalen. Det understrekkes at dette kun var et inntrykk som opplevdes positivt av respondentene, og tilsier ikke noe om hvilke effekt eller påvirkninger dette har på informasjonsinnsamlingen.

Utfordringene som dukket opp underveis med dybdeintervjuet var blant annet tidsaspektet, personlige egenskaper og beliggenhet. Enkelte av de personene som ble spurt til intervju, kunne f.eks. ikke delta av ulike forhold, og dermed vanskeliggjorde planleggingen i forhold

til prosjektplanen. For noen av deltakerne som deltok i intervjuet, var arbeidssesongen et stressfaktor, som medførte til at noen deltok «halvveis», ettersom de hadde ikke muligheten for å gjennomføre hele undersøkelsen, og likedan ble oppfølgingssamtalene lite relevant. Andre utfordringer var beliggenheten til de andre avdelingene i organisasjonen, og enkelte nøkkelpersoner bestod av representanter utenfor organisasjonen. Disse vurderte jeg for å utelukke på grunn av reisetid, og ressurser samt fortolkningstiden med bearbeiding av data, til tross for tidligere forventninger med hensyn til antall deltakere for intervju. Morse & Field (1995) antyder at det som er avgjørende i kvalitativ utvalg vil være det som egner seg i praksis, og anset som hensiktsmessig. Tilvarende bemerker Thagaard (2018) at utvalgsstørrelsen ikke bør overstige enn det som er gjennomførbart med tanke på grundighet og detaljerte analyser. Likedan råder Ryen (2002) om at forskeren ved begynnelsen av undersøkelsen bør unngå at innsamlingen av materialet blir for stort, og således gjør bearbeidingen u håndterlig (Ryen, 2002). Silverman (2001) tilsier at innsamling av data er det letteste, men vanskeligst å bli kvitt. For å redusere min egen påvirkning på intervjuobjektene, ettersom jeg er ansatt i BBL, valgt jeg alle å være anonyme ved å både ha intervjuer og spørreskjema, og for å et reelt bilde på deres syn på digitaliseringsprosessen.

3.7 Forskningsetiske hensyn

I følge Kvale & Brinkmann (2015) nevnes det at etiske avgjørelser må vurderes gjennom hele forskningsprosessen, og ikke kun til noen enkelte del av intervjuundersøkelsen. I intervjuprosessen ble respondenten først informert om temaet og dets formål, etterfulgt av innholdet på samtykkeerklæringen i undersøkelsen. Respondenten ble så informert om at intervjuet er anonymisert, og at undersøkelsen er behandlet hos NSD – Norsk senter for forskningsdata AS som sikrere at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Videre ble respondenten gjort oppmerksom på sine rettigheter ved å delta, herunder at det er frivillig til å delta, og at den som deltar bestemmer over sin deltakelse, og kan på hvilke som helst tidspunkt trekke seg, og tilbaketrekke samtykket ubegrunnet uten at dette får noe form for negative konsekvenser for personen. Alle personopplysninger vil da bli slettet. Det ble presisert overfor respondenten at informasjonen som samles inn under intervjuet, kun er ment til forsknings- og dokumentasjonsformål til masteroppgaven, og skal ikke anvendes til andre sammenhenger. Min forskningsetiske ønske var at de som ble invitert til å delta i undersøkelsen i form av

intervju eller å besvare spørreskjema, ikke skulle føle seg presset til å delta, men at de deltok absolutt frivillig. På bakgrunn av dette hadde noen på forhånd blitt informert muntlig om undersøkelsen, basert på at de bar på en del informasjon og hadde egne meninger om prosessen – såkalt nøkkelpersoner. Forhåndsvarslingen gav resultater, i den forstand at de som ble spurt deltok, samt at dette bidro til å redusere uklarheter og misforståelse under samtalen. Videre med hensyn til å sikre anonymitet, brukes psevdonymer på respondentene nærmere under analysedelen.

3.8 Kvalitativ intervju

Kvalitativ intervju er den vanligste og dominerende modellen innenfor kvalitativ metode for datainnsamling og karakteriseres som en strukturert samtale med et formål, som er velegnet når en ønsker å forske på *holdninger, meninger* og *erfaringer* (Kvale & Brinkmann, 2015; Johannessen et al., 2021). I og med at det er ønskelig å forstå meningsaspektet av ansattes og ledelsen holdning, og adferd til digitaliseringsprosessen i BBL, valgte jeg å benytte semistrukturert intervjuguiden, ettersom svarene fra respondentene skal være ekvivalente og sammenliknbare, men samtidig oppført med åpne spørsmål. I følge Johannessen et al. (2021) vil semistrukturert intervjuguide gi respondenten en større frihet til å uttrykke sin subjektive mening, og fremmer til en mer avslappet tone (Johannessen et al. (202, s.116).

Ifølge Ryen (2002) er det noen forhold – såkalt intervjuteknikker, som er anbefalt å ta høyde for den som intervjuer. Disse omtales som gode råd om intervjuadferd; (1). At det ikke utarbeides lange formuleringer om prosjektet, men at intervjuere heller forholder seg til standardformuleringene som fremgår av skjemaet. (2). Intervjuer skal inneha en nøytral rolle, og balansert forhold til respondenten med en hyggelig fremtone, men samtidig være upersonlig. (3). Intervjuer skal være oppmerksom på egen kroppsspråk, holdning, og opptre lyttende med engasjement, men uten å evaluere responsen, samt tilbygge opp tillitt (Ryen, 2002, s.115-117). Videre råder Ryen (2002) om at intervjuer ikke må påvirke respondenten ved å argumentere eller diskutere, men være nøytral, og undertrykk personlige meninger. Holstein og Gubrium (1997) har liknende argumenter, og hevder at hvis man følger intervjuteknikkene som et hjelpemiddel til å kontrollere interaksjonen mellom intervjuer og respondenten, kan man sikre forstyrrelser og skjevheter som kan svekke informasjonen, og dernest forstås som fakta om virkeligheten (Holstein & Gubrium 1997). Åpen tilnærming,

refleksivitet, metodisk nøye, og dynamiske kapabiliteter til å møte utfordringer i intervjusituasjonen styrker troverdigheten i et kvalitativt intervju (Ryen, 2002).

Med disse intervjuteknikkene i bakhodet, innledet jeg intervjusamtalen med en presentasjon av min rolle som intervjuer, og hva hensikten med samtalen går ut på for å redusere tvetydigheten som kunne oppstå under møtet. Respondentens rettigheter omtalt overfor ble presentert og gjennomgått. Under selve intervjuet fikk jeg inntrykk av at det var en avslappet stemning, og at respondenten følte seg trygg og komfortabel. Spørsmålene var ført opp til å være nøytrale, enkle og så langt det lot seg gjøre - forståelig satt opp. Ut i fra den visuelle kontakten, samtalen og informasjonsmengden med respondenten, indikerte det det til lav grad av misoppfatninger av spørsmålene som ble spurt om. Oppsettet av spørsmålene i intervjuguiden bidro med å opprettholde fokuset på undersøkelsens tema, ettersom noe avsporinger forekom naturligvis, men ble relativt raskt hentet tilbake igjen til «sporet» ved hjelp av oppfølgende spørsmål. Det var til tider utfordrende å finne balansegangen på første intervju over hva som skulle vektlegges, og hva som skulle holdes tilbake, men målet var hele tiden å være tro mot alt innholdet som kom opp i intervjuet, og å ha en åpen tilnærming til temaet. I hovedsak ved å være engasjert, men samtidig vise varhet, og ha en mer lyttende rolle slik at respondenten får tale ut, og ikke bli avbrutt av mitt perspektiv. Jeg lot heller ikke mitt forhold som kollega påvirke svarene fra respondenten til min fordel, ettersom jeg tydeliggjorde hensikten med undersøkelsen ved begynnelsen av intervjuet, og var bevisst på å forholde meg nøytral og objektiv under hele samtalen. Andre tiltak for å anstrenge til økt validitet av innholdet under intervjuet, var å benytte lydinnspillingsenheten gjennom min Iphone, som for øvrig var et godt redskap når innholdet skulle transkriberes. En test av taleopptak ble utført i forhånd av hvert møte for å sikre god lyd kvalitet, og plassert passelig avstand fra intervjuobjektet. Det ble heller ingen forstyrrelser under intervjuet, utenom kort pause.

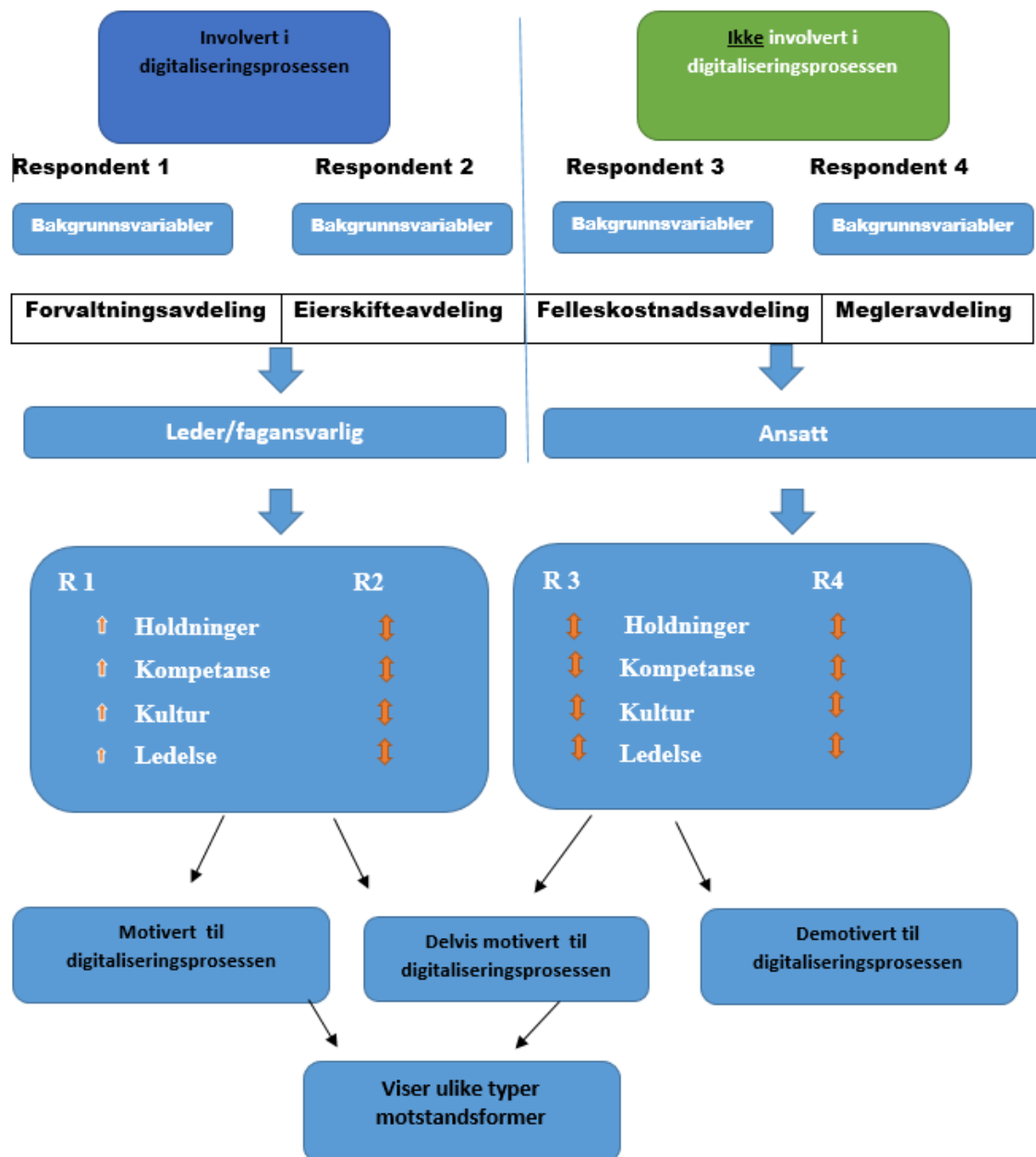
3.9 Datainnsamling og bearbeiding av data

Det er mange forskjellige måter å bearbeide, tolke og analysere kvalitative data på, og den vanligste betingelsen er at den som samler inn dataene, bør også være den som tolker og analysere rådataene, ettersom forskerens forforståelse, teorier og hypoteser er viktige utgangspunkter for dataanalyse (Silverman, 2011). Under hvert samtaleintervju ble innføring

av informasjonen fra respondenten skrevet inn fortløpende på papir parallelt med taleopptaket for å begrense at innholdet uteble ved ordrett transkribering, og sikre å få med seg refleksjoner og assosiasjoner. Dette var utfordrende med tanke på de ulike aspektene som muligens ikke ble fanget under intervjuet, f.eks kroppens fremtoning av spørsmålene mens jeg førte referat, og under pausene for de som ønsket å innhente drikke eller lignende ble det litt «småprat» om samme tema, som ikke ble inkludert i taleopptaket. Som et tiltak for å sikre kvalitet på intervjuet, ble det foreløpige referatet utarbeidet under intervjuet gjennomgått sammen med respondenten. Dette med formål om å fange opp informasjon som muligens uteble, eller tolket annerledes enn det respondenten mente eller tilsa, med hensyn til ulike forhold som påvirket interaksjonen under møtet.

Bearbeidingen av intervjudataene ble utført ved bruk av Excel og Word program hvor intervjuobjektet ble delt i deskriptive kategorier som: bakgrunnsvariabler - kjønn og alder. Avdeling og temaer. Deretter ble intervjuobjektens mening og syn fortolket, og plassert på de mest sentrale temaene i forhold til hypotesene og problemstillingen, og koblet med piltast av de intervjuobjektene som delte tilsvarende mening og holdning, for å få plassert et homogent utvalg og redusere data. Prosessen måtte justeres underveis og reduseres antall ganger ut i fra hva som var relevant i forhold til teamet og dernest problemstillingen. Abduksjonen tok sin tid og var ikke en enkel oppgave. Endel av datamengden var irrelevant til tross for at spørsmålene til intervjuet var gjennomtenkt, ut ifra det jeg antok ville være relevant rådata. Utfordringen var å pusle bitene sammen med det teoretiske rammeverket i håp om å konstruere en plausible historie. Etter hvert var det mulig å få frem et mønster koblet til de fenomenene som skulle studeres. Under vises figur 7 på slutfasen av justeringene, som illustrasjon på hvordan overnevnte forklaring var tiltenkt.

Figur 7. Analyseprosessen – kategorisering av fenomenene



Analyseprosessen – kategorisering av fenomenene

I analysedelen går jeg i detaljnivå i tråd med analyseprosessen som vist over. Til opplysning vil de fleste i BBL være direkte berørt av prosjektet på en eller annet vis, men for å spesifisere forskjellen på begrepet *involvering*, menes det med ansatte/ledelsen som er en del av koalisjonen/utvalget i digitaliseringsprosjektet.⁷

3.10 Spørreskjema

Spørreundersøkelsen gjøres gjennom innlandets høyskolens nettskjema, utarbeidet i april 2022 og gjennomføres i mai blant ansatte i organisasjonen. Undersøkelsen har blitt distribuert gjennom personlig e-post via organisasjonens ansatte liste. Spørreundersøkelsen ble sendt til et strategisk utvalg i de ulike avdelingene som ble ansett som hensiktsmessige. Av 16 personer som fikk spørreskjemaet, var det 14 totalt som deltok i spørreundersøkelsen. Dette var jeg i midlertidig fornøyd med da hensikten ikke er utvalgsstørrelsen, men strategiske informanter som jeg antok var informasjonsrike. Fokuset var å velge informanter som både deltok og ikke deltok i digitaliseringsprosjektet, og med et utvalg av både ansatte og ledere. Med tanke på at spørreskjemaer er rigide og ikke like fleksible som intervjuer, ble spørsmålene satt opp med forhåndsoppgitte svaralternativer for å forenkle utfyllingen til respondentene, men samtidig var en håndfull spørsmål lagt med alternativ for å ha åpne svar under hvert spørsmål som tilleggsopplysninger. Dette var spørsmål som jeg ønsket skulle gi respondenten mulighet til å forklare selv med egne ord. Imidlertid har slik strukturoppsett sine ulemper og fordeler, og ulempen ifølge Johannessen et al. (2021) er at spørsmålene kan være krevende å formulere slik at de blir mer «tilrettelagt for åpne svar. Annen argument er at mennesker har sine egne måter å utrykke seg på og ulike forutsetninger for å besvare skriftlig, og en kan dermed få klisje preget svar, som for øvrig også kan kreve en viss kompetanse for å tolke, og analysere på en optimalt måte (Johannessen et al.,(2021, s 292). Av den grunn satte jeg av litt tid ved formulering av spørsmål, som jeg antok egnet seg til alternativer med åpne svar.

4. Analyse – del 1. Resultat

I analyse del 1 skal det undersøkes om det faktisk har vært motstand mot digitalisering i BBL, gjennom å avdekke ansattes syn på dette. Temaene som skal gjennomgås i analysedelen i tråd med rammeverket over:

- Rolle i digitaliseringsprosjektet – medvirkning.
- Kompetanse - teknologiske programmer
- Holdninger og kultur
- Ledelsen

4.1 Involvering i digitaliseringsprosessen

Innleder med litt teori om *medvirkning* som kan ses i lys av respondentens uttalelse før analysedelen redegjøres.

Medvirkning er en sentral og viktig faktor for å lykkes i endringsprosesser (Amundsen & Kongsvik, 2016), og er et tema som lederende gjerne har et forhold til i ulike aspekter. Klev og Levin (2009), og Pateman (1970) argumenter at *medvirkning* er et virkemiddel for ledelsen, og vil kunne bidra til å lette gjennomføringen av endringsarbeidet. Når ansatte aktivt er med på å utvikle, og forme nye løsninger vil dette trigge til økt eierskap, og forenkler bruken av løsningen. Motstandsadferden som vil kunne oppstå, avdekkes dermed i en tidligere fase av prosessen, hvor det investeres mindre kapital og ressurser. I motsetning til om endringsarbeidet planlegges «alene» av ledelsen, som dermed fordrer til nødvendig opplæring og informasjon av arbeidet, hvorav motstandsaspektet vises ved senere tid (Klev & Levin, 2009; Pateman, 1970).

4.1.2 Respondentenes syn

Basert på overnevnte ble de 4 respondentene spurt om deres rolle, engasjement og om eventuelle utfordringer i prosjektet. Respondent 1 og 2 deltar i digitaliseringsprosessen som testbruker i forhold til sitt arbeidsområde til avdelingen, hvor det mellom jevne perioder blir avholdt møter med interne ansatte, og representanter utenfor organisasjonen.

Imidlertid har respondent 1 et større ansvar overfor digitaliseringsprosjektet, og står som frontpersonen ved utviklingen av nye systemer. Mye av endringsarbeidet går på testing av

nye programmer som skal anvendes ved senere tid hos enkelte avdelinger, og andre programmer av samtlige ansatte i organisasjonen.

Respondenten 1 siterer;

«Jeg har en relativt stor rolle i digitaliseringsprosjektet og mye av tiden går ut på å samarbeide med flere personer for å få en helhetlig fremstilling av prosjektet [...]. Vi har opplevd vanskeligheter av tekniske årsaker som ikke samsvarer med vårt system, og mye tid går stort sett på testing for å tilpasse verktøyet som forhåpentligvis skal være til fordel til ansatte og kundene. [...] kan til tider være stressende».

- Forvaltningsavdelingen

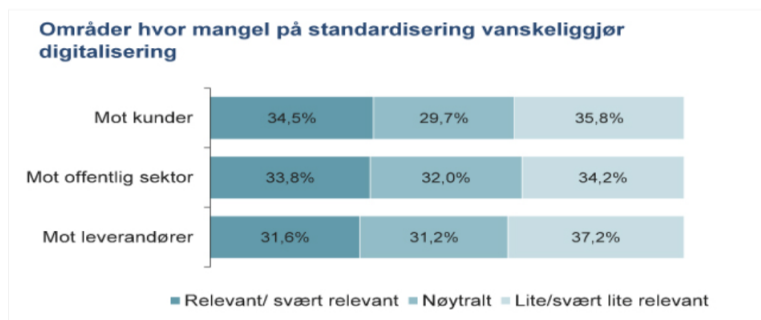
Respondenten 2 siterer;

«Jeg deltar i digitaliseringsprosjektet som et lite ledd i hele prosessen, hvor testing av ulike systemer skal tilpasses våre arbeidsoppgaver. Mye av det tekniske overlates til fagpersoner innenfor IT, og det omhandler å få tilpasset våre systemer med de litt nyere systemene. [...] utfordringen vi har med dette er at noen av programmene ikke kan kobles med våre programmer, men da er vi kommet såpass langt i prosessen at det må gjøres justeringer underveis som muligens ikke var like effektivt som det var tiltenkt i utgangspunktet.

- Eierskifteavdelingen

Respondent 1 og 2 indikerer å være delaktig i digitaliseringsprosessene, men møter hindringer som syntaktisk interoperabilitet innad organisasjoners programsystem mot andre sammenkoblede systemer. Utfordringen samsvarer blant annet med rapporten fra Skjelvan (2015) som nevner at prosess- og systemkompleksitet vil oppstå ved integrering av nye programmer, og om ikke nødvendigvis samhandler på en enkel måte ⁸. Dette gjenspeiler for øvrig undersøkelsesfunnet utført av KPMG (2014). ⁹

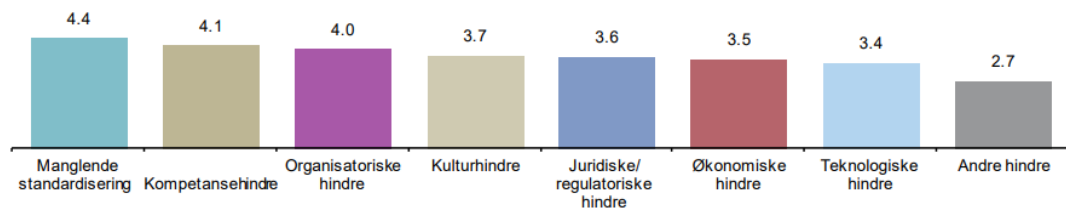
Figur 8



Kilde: Skjelvan (2015) - Hindre for digitalisering

Figur 9.

Rangering av viktigste hindre for digitalisering fra 1 – 8 (viktigst), gjennomsnitt per hinder



Kilde: KPMG (2014) Kartlegging av hindre for digitale forretningsprosesser

Videre var interessen å forstå respondentens holdning til inkluderingsprosessen, og i hvilke grad personen var involvert i prosjektet. Det ble også stilt spørsmål om forslag ble tatt imot av koalisjonen/ledelsen, og om personen føler et eierskap til prosjektet?

Respondent 1:

«[...] systemene vil nok til slutt ferdigstilles så det er vi ikke bekymret over, det tar bare tid. Vi har klare mål på hvor vi vil hen med dette. Mine meninger og forslag har betydning for hvordan It- systemet skal optimaliseres og tilpasses våre behov, så ja, min mening blir stort sett tatt imot med støtte fra gruppen. [...] Jeg føler klart et eierskap til prosjektet med den tiden jeg har vært med å forme dette i lag med andre».

- Forvaltningsavdelingen

Respondent 2:

«[...] utfordringen ved at jeg ikke kom inn tidligere i prosessen, og er med hele veien kompliserer arbeidet, og kan til tider være frustrerende». Mine forslag blir av og til tatt i bruk, men stort sett handler det om løpende dialog og innspill som blir presentert av IT-ansvarlige. [...], mye er bestemt i forkant [...], jeg føler delvis et eierskap, men er ikke den personen som holder trådene i prosjektet.

- *Eierskifteavdelingen*

Imidlertid har respondent 3 som «ikke deltakende» i digitaliseringsprosjektet, et annet perspektiv på samme spørsmål.

Respondent 3:

«Jeg deltar ikke på digitaliseringsprosjektet, og har egentlig ikke noe sterke formening om det nye systemet som vi skal ta i bruk. [...]Jeg har heller ikke fått noe informasjon utover at ledelsen jobber med å utvikle og integrere nytt system, men har ikke særlig troen på at det kommer til å være mye bedre enn dagens løsning. Det viser seg å være mange feil og mangler med det nye systemet ut i fra det jeg har fått vite fra de andre kollegaene og de ryktene som går i huset». [...] har ingen eierskap til digitaliseringsprosjektet da jeg ikke vet noe særlig om systemet».

- *Felleskostnadsavdeling*

Mistanken som framføres av respondent 3 gir en oppfatning av at organisasjonens mål, og intensjoner fremstår som noe uklart, og at det nye systemet ikke har noen forbedringer i organisasjonen?

4.2 Kompetanse - teknologiske programmer

Videre var det interessant å vite om ansattes syn på å anvendte nye funksjoner og nye IT-løsninger? Respondentene ble også spurt om teknologi var et stressfaktor? Begrepet teknologi ble spesifisert som det å anvende nytt system som skal erstatte eksisterende

arbeidsverktøy, og begrepet «stressfaktor» var langsiktigstress over tid innenfor kategorier som; tidspress/, tidsfrister, arbeidsmengde og krav om tilgjengelighet.

Av spørreskjemaet viste et flertall at de behersker de nye IT- løsningene. ¹⁰ Tilsvarende syn (til en viss grad) deles av intervjuobjektene.

Figur 10 – Spørreskjema besvart av BBL

Føler du at du har kompetanse til de nye IT-løsningene?

Med kompetanse menes det om du behersker de nye IT- løsningene?

Svar fordelt på antall

	Ja	Nei	Delvis
Huk en av radene	9	1	4

Svar fordelt på prosent

	Ja	Nei	Delvis
Huk en av radene	64,3 %	7,1 %	28,6 %

Respondent 2:

Jeg bruker daglig pc og håndterer ulike programmer, men det krever alltid litt energi å ta i bruk nye systemer ved oppstarten for å bli kjent med innholdet, og funksjonalitetene. Til tider kan dette være stressende ja, men det er greit med nye systemer hvis det gjør arbeidsoppgavene våre lettere [...] men opplever det stressende til tider når det ikke er tilrettelagt å delta på møtene som testbruker, samtidig som arbeidet på arbeidsplassen må prioriteres, og da er jeg nødt til å jobbe overtid».

- Eierskifteavdelingen

Respondent 4

«Jeg er for digitalisering, og mener det er veien å gå [...].Synes det er greit å ta i bruk nye programmer [...]. Det tar alltid litt tid å bli kjent med nye funksjoner og sånt, og da bruker man mer tid enn til vanlig[...].Opplæring av nye programmer blir som regel ikke forklart godt nok, før det tas i bruk og der står man alene, og må spørre rundt i huset. Dette opplever jeg stadig og kan være utfordrende til tider».

- Megleravdeling

Uttalelsen til respondent 2 antyder at å anvende nye programmer etterfulgt av arbeidsmengden til prosessen medfører og skaper stress. Dette kan relateres til undersøkelsen utført av Torvatn et al. (2017) kartlegging av digitale forhold som skaper stress, viser deres målinger at hovedårsaken til stress er forårsaket av *arbeidsmengde* og *tidspress*. Krav om *tilgjengelighet, digitale verktøy og systemer* lå som topp 5 og 6 på deres stressorene ¹¹.

Figur.11 Utklipp over analysetabellen - Sintef rapport. Ansattes syn på digitalisering.

Stressor	2001 (N=2530)	2017 (N= 2393)
Arbeidsmengde	3,4	3,5
Tidspress og tidsfrister	3,3	3,6
Å gjøre feil	2,7	2,8
Lønnens størrelse	2,5	2,4
Krav om tilgjengelighet	I.M	2,8
Digitale verktøy og systemer	I.M	2,8

Tabell 12 Gjennomsnittstørrelse stressorer 2001 og 2017. Cooper stressmåling.

Kilde: Torvatn,H., B. Kløve og A. D. Landmark. (2017, s 42). Sintef rapport. *Ansattes syn på digitalisering*.

I den kontekst, og for økt innsikt viser spørreundersøkelsen utført hos BBL gjennom nettskjema, at om lag 50% svarer *sjeldent*, og 43% ¹² av respondentene opplever *delvis* utfordringer ved å ta i bruk nye løsninger.

For å finne ut om utfordringen medførte til stress, viste spørreundersøkelsen at ca 64 % opplever i mindre grad stress, mens ca 14% opplever *delvis* stress og tilsvarende opplever *ofte* stress. ¹³ Hovedinntrykket later til å være at et flertall ikke opplever nye It- løsninger som kilde til stress. Allikevel indikerer funnene at det også foreligger andre faktorer til grunn som utløser stress. *Opplæring* viser til å være et nøkkelord blant intervjuobjektene og respondentene i spørreundersøkelsen.

Figur 12 – Spørreskjema besvart av BBL.

Synes du det er utfordrende å ta i bruk nye IT-løsninger?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0	7	6	1	0

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0 %	50 %	42,9 %	7,1 %	0 %

Hvis det er tilfellet, beskriv gjerne?

- Når man ikke får opplæring synes jeg det kan være utfordrende.
- Ikke nok opplæring

Figur 13 – Spørreskjema besvart av BBL

Er nye IT/ løsninger en kilde til stress for deg?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte
Huk på en av alternativene	1	9	2	2

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte
Huk på en av alternativene	7,1 %	64,3 %	14,3 %	14,3 %

Det kan nevnes at respondentene bestod en blanding av deltakere, og ikke deltakende i digitaliseringsprosjektet. Imidlertid må det betraktes skjevheter med spørreskjemaet da begrepene for *stress* og kategorier som *arbeidsmengde* og *tidspress*, ikke ble lagt ved som tilleggsopplysninger under spørsmålet, i motsetningen til intervjuet hvor dette ble redegjort først. Det ble heller ikke formulert et eget spørsmålet direkte om *opplæring* i spørreskjemaet, noe som også fremgikk av intervjuet.

4.2 Holdninger og kultur

Videre i undersøkelsen er det interessant å finne ut om hvor åpen bedriftskulturen til BBL er for endring og hvor stor grad av forpliktende engasjement ansatte oppfatter å ha? Det ble her også spurt om enkelte opplevde motstand i ulike form og setting? Sistnevnte ble utdypet i

form av å vise langvarig misnøye, eller personer som stadig undertrykte ideer om digitalisering i organisasjonen?

Respondent 1 som har en mer ledende rolle i prosjektet svarte:

«Jeg opplever organisasjonen for å være endringsvillig, og har inntrykk av at de fleste har tilsvarende oppfatning, men vi opplever noe motstand fra enkelte ansatte under prosessen til tider, men i en lav grad».

- Forvaltningsavdelingen

Dette synet delte respondenten 2 i intervjuet, som før øvrig også er en deltaker i digitaliseringsprosjektet. Respondenten 3 og 4 hadde tilsvarende perspektiv. Tilsynelatende viser spørreundersøkelsen at 50% anser ansatte i organisasjonen BBL om å være endringsvillige.¹⁴ I midlertidig viser ca 64% at de som svarte på spørreundersøkelsen at de opplever *til tider* enkelte ansatte i organisasjonen BBL om å være mot endringer,¹⁵ og 57% *delvis* som motstander til digitalisering, i motsetning til 6 som opplever det sjeldent.¹⁶

Blant intervjuobjektene tilsier respondent 2:

«Digitalisering tar relativt mye tid med oppbygging av systemer, og innføringen vil kreve en del opplæring. [...] opplæring har tidligere vært et problem og fraværende [...]. Vi har tidligere tatt i bruk et nytt system som vi kalte for «ugla» som et tillegg til eksisterende system, men som ble avvirket ved senere tid. Dette opplevdes som lite gjennomtenkt fra organisasjon og var klønede å bruke. [...] føler at det var mer som et kontrollverktøy for ledelsen for å se om innkomne, og utgående henvendelse ble besvart og tiden det tok osv»

- Eierskifteavdelingen

Tidligere i teoridelen ble det nevnt at interne kontroll- og registreringssystemer muliggjøres av digitalisering, og kan ses på som en form for overvåking av arbeidsutførelsen. Et tilfelle ble eksemplifisert tidligere i teoridelen gjennom en studie utført av Nilsen et al. (2016), hvor

det viste seg at teknologien har et potensial til å øke risikoen for å bli mer kontrollerende og overvåkende, og påtvinger et slags forsvarsmekanisme i form av motstand (Nilsen et al.,2016).

Imidlertid i undersøkelsen hos BBL ble nye løsningen av systemets hovedinnhold noe klarere, og forespeilet at registreringssystemer ville forbli uendret, og basere seg fremdeles på de tradisjonelle systemer som *tidspunkt* og *produktivitet*. Av den grunn går jeg ikke nærmere på dette temaet i undersøkelsen. Eksemplet over trekkes inn for å poengtere at risikoen finner sted som følge av digitalisering med fare for motstand, og for å få en forståelse av respondentens (2) opplevelse fra tidligere prosjekt hvor det antydes preg av overvåking.

4.2 Ledelsen

I denne delen var det ønskelig å få innsikt over ansattes syn ovenfor ledelsens rolle relatert til digitaliseringsprosjektet. I den sammenheng har også respondent 1 og 2 deltatt i intervju samtalen til tross for deres arbeidsstilling som fagansvarlig/ledere. Dette for å få deres perspektiv om prosessen. Respondentene ble spurt om de anser ledelsen for å være pådriver for digitalisering, og om de opplever motivasjon fra ledelsen, samt i hvilke grad de kjenner til prosjektet/systemet og om det sendes ut informasjon? Spørsmålene ble delt hver for seg, men settes sammen her. Som «pådriver» la jeg ord som *deltakerengasjement* og *påvirkningskraft*. For spørsmålet om informasjon, la jeg ut tre alternativer: *lite med informasjon, moderat med informasjon, betydelig med informasjon*.

Respondent 3

«Jeg har inntrykk av at ledelsen jobber med digitalisering, for det har vært informert om dette på informasjonsmøter tidligere, og folk snakker i gangen»

[...] jeg kjenner ikke til systemet og vet ikke hvordan jeg skal forholde meg til om ledelsen motiverer, men føler egentlig ikke at de har gitt meg lyst til å delta eller bruke systemet? Når system blir innført så blir vi jo nødt til å ta det i bruk allikevel. [...] lite med informasjon»

- Felleskostnadsavdeling

Respondent 2

Alle lederne er involvert med å utvikle programmet med enkelte ansatte, på den måten vil jeg si de er pådriver for digitalisering. [...] og det sendes informasjon om programmet, i ny og ne sånn at ansatt er informert og klar over hva ledelsen jobber med. [...] detaljer blir ikke lagt ut til alle ansatte, det er bare de som er med i prosjektet. [...] moderat med informasjon».

- Eierskifteavdelingen

Respondent 1

*«Vi sender ikke løpende informasjon om prosjektet, men sender ut informasjon om at det jobbes med et nytt system og når vi kan forvente det skal ta si bruk. Detaljer og funksjoner blir tildelt når det nærmer seg for å ta i bruk systemet i tråd med opplæringsperioden»
[...] moderat med informasjon».*

- Forvaltningsavdelingen

Blant intervjuobjektene viser det til at det er delte meninger om informasjonsmengden - fra moderat til lite informasjon. Spørreundersøkelsen på spørsmålet om: Anser du ledelsen for å være pådriver for digitalisering? Svarer ca 36% for *ofte*, 21% for *sjeldent* og 21% delvis.¹⁷ Derimot viser spørreundersøkelsen om nærmeste leder motiverer ansatte til å delta i digitaliseringsprosjekter, at 50 % svarer *aldri*, og ca 29% svarer *sjeldent*.¹⁸

5. Analyse – del 2. Årsakssammenheng

Nå som vi har sett det har vært motstand blant en del av de ansatte mot digital transformasjon i BBL, vil jeg diskutere relevansen til de to hypotesene om hvorfor det er motstand. Under følger det en fremstilling av intervjuobjektene syn i en tabell. ¹⁹

Figur 19. OVERSIKT OVER INTERVJUOBJEKTENES SYN

Tema	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Medvirkning	Opplever medvirkning og et eierskap til prosjektet	Opplever delvis medvirkning og delvis eierskap til prosjektet	Opplever ikke medvirkning og et eierskap til prosjektet	Opplever ikke medvirkning og et eierskap til prosjektet . Viser allikevel interesse for å delta på fremtidige digitaliseringsprosjekter
Holdninger og kultur	Opplever organisasjonen for å være endringsvillige, men noe motstand blant ansatte	Opplever organisasjonen for å være endringsvillige, men noe motstand blant ansatte	Opplever organisasjonen for å være endringsvillige, men noe motstand blant ansatte	Opplever organisasjonen for å være endringsvillige, men noe motstand blant ansatte
Teknologi - kompetanse - bruk av nytt system	Opplever ikke ny teknologi som stressende. Opplever at det gis tilstrekkelig med opplæring	Opplever ny teknologi som stressende, men i moderat nivå, og påvirkes av tidsfrister og tilgjengelighet. Opplever fraværende opplæring	Opplever ny teknologi som stressende, men i moderat nivå. Opplever fraværende opplæring	Opplever ny teknologi som stressende, men i moderat nivå. Opplever fraværende opplæring
Ledelsen	Opplever at det sendes moderat med informasjon. Opplever oppmuntring fra ledelsen til å ta i bruk det nye systemet.	Opplever at det sendes moderat med informasjon. Opplever oppmuntring fra ledelsen til å ta i bruk det nye systemet.	Opplever at det sendes lite med informasjon. Opplever ikke oppmuntring fra ledelsen til å ta i bruk det nye systemet.	Opplever at det sendes lite med informasjon. Opplever ikke oppmuntring fra ledelsen til å ta i bruk det nye systemet.

Analyseprosessen

5.1 Hypotese 1

«Motstand mot digitalisering kan forklares av at manglende grad av medvirkning, kompetanse, opplæring og oppfølging fra ledelsen skaper motstand ved gjennomføring av digitalisering»

Funnene i den kvalitative delen indikerer en sammenheng mellom medvirkning, opplæring og kommunikasjon til digitaliseringsprosessen. Ifølge Irgens (2011) vil medvirkning i

beslutningstaking, iverksetting og planlegging påvirke ansattes holdning til endringsprosessen (Irgens, 2011, s 43).

I den kontekst vises det til at enkelte ansatte som deltar i digitaliseringsprosessen, opplever dette mer i form som «støttedeltaker» hvor inputen kommer utenfra og inn til organisasjonen, der beslutningene allerede er forhåndsdefinert av høyere holdt i organisasjonskartet? Dette kan muligens forsvare årsaken til at personene føler et *delvis* eierskap av prosjektet, i motsetning til de som har en større rolle i prosjektet og indikerer et mer eierskap og positivt fremstilling av prosjektet.

Likevel hevder Irgens (2011) at det foreligger en medvirkningstilfredshet, hvor forskning har vist at det optimale er å kunne delta på det nivået personen *selv ønsker* og *forventer*. Basert på uttalelsen til respondent 2 antydes det til at personen deltar *mer* enn hva respondenten selv ønsker? Gitt at det er tilfellet oppstår en situasjon av *medvirkningsovermetthet*, og således kan medføre til stress (Irgens, 2011, 43).

Det kan være aktuelt å trekke inn at ca. 77% svarte «ja» på spørsmålet i spørreundersøkelse, om den enkelte som *ikke* er involvert i digitalisering kunne tenkt seg å delta på digitaliseringsprosjekter på arbeidsplassen i BBL?²⁰ Av disse var det også positiv holdning til å ta i bruk nye løsninger,²¹ og indikerer en viss interesse for medvirkning.

I følge teorien til Irgens (2011) om medvirkningstilfredshet, vil en situasjon der en ansattes forventninger, og behov for større involvering i prosessen enn hva personen opplever det gis mulighet for, kunne medføre til *medvirkningshunger*. I en slik fase kan det trigges til *stress*, *frustrasjon* og *oppgitthet* for personen, med risiko for å forsterke misnøyefølelsen med andre medarbeidere i samme situasjon, og true endringstiltakene på sikt (Irgens, 2011, s 43). Dette kan muligens være en faktor for at ansatte opplever en viss mostand mot endring blant andre ansatte i organisasjonen?

For de som opplevde bruken av IT- løsninger for å være utfordrende, kom det frem av at *opplæringen* ikke var tilstrekkelig, som for øvrig samsvarer med opplevelsen blant de som deltok i intervjuet og spørreundersøkelsen.¹² I midlertidig er det delte meninger om opplæringsgraden. Ledelsen som er en del av koalisjonen er av den oppfatning at det gis tilstrekkelig med opplæring før nytt system eller oppgradering tas i bruk. Videre viser

analysen at *kompetanse* ikke nødvendigvis er et hinder, ²² ettersom ansatte behersker IT-systemer godt i deres daglige arbeid, og har relativt en positiv innstilling til digitalisering.²³ Men at dette relateres til opplæring i bruken av det nye programmet.

Dette indikerer til en viss grad at *manglende opplæring* er en faktor, og kan være en mulig årsak til at enkelte i organisasjonen viser tegn til motstand?

5.2 Hypotese 2

«Motstand mot digitalisering kan forklares av at endring av arbeidsoppgaver, og ny teknologi oppleves ulikt og skaper stressfaktorer, som forsterker motstandseffekter»

5.2.1 Bruk av nye systemer

Ansattes hovedinntrykket av det nye systemet og bruk av teknologien er positivt, men bærer også preg av stress. For det første møter organisasjonen teknologiske hindringer når nye programmer ikke fungerer som det skal. Dette øker tilsynelatende behovet for mer involvering og økt tilstedeværelse. Enkelte som er involvert i digitaliseringsprosessen som en del av koalisjonen, opplever stress på bakgrunn av kravet om økt tilstedeværelse som en ekstra belastning, og til tider på bekostning av egne arbeidsoppgaver. Sintef stressmåling som nevnt tidligere, viser blant annet en kobling mellom arbeidsmengde, tidspress og krav om tilgjengelighet. ¹⁰

En av intervjuobjektene som ikke er involvert i digitaliseringsprosjektet gav en antydning av at hensikt og mål med det nye systemet var uklart, og oppfattes som en blanding av oppgittethet og kynisme? Ifølge Kotter's (1995) teori argumenterer han at dersom ansatte ikke forstår målene, og hvilken forventninger de nødvendige endringene betyr for deres daglige arbeid, risikerer selskapene å mislykkes i denne første fasen, som følge av demotiverte ansatte for endring. Forfatter Amundsen og Kongsvik (2016) trekker frem hvordan kommunikasjon rundt om endringene framtrer, vil påvirke opplevelsen av medvirkning i endringsprosessen. Likedan poengterer Kotter (1995) om viktigheten for å utdele hyppig, eksplisitt og nyttig informasjon, ettersom fravær av dette vil skape distanse hos ansatte for en forståelse av den nye tilnærmingen. Dette får også støtte fra undersøkelse av McKinsey (2021) som vist i figur 5 i teori delen, der hovedprioriteringen ifølge respondentene er regelmessig og tydelig kommunikasjon for å engasjere ansatte som høyest faktor

I den sammenheng viser et flertall av de som deltok på spørreundersøkelsen, at de verken har innblikk²⁴ eller oversikt²⁵ over digitaliseringsprosjektet i BBL. Begrepet *innblikk* og *oversikt* ble forklart under intervjuene som startdato, sluttdato, deltakere, og fremdriftsplan, som for øvrig også ble lagt til som tilleggskommentar til spørsmålet i spørreundersøkelsen.

24

Det er overraskende at ansatte i BBL viser til lite innsikt i prosjektet, ettersom det er de som skal ta i bruk det nye systemet? Irgens (2011, s. 39 - 40) nevner blant annet at ansattes behov for informasjon øker når ledelsen vurderer nye endringer, og at medvirkning og kommunikasjon går hånd i hånd. Ikke tilstrekkelig informasjon betegnes som informasjonsunderskudd, og kan sådan medføre til stressrelaterte symptomer som spenning, frustrasjon og utbrenthet. I følge Nelson og Simmons (2003) kan stress føre til nedsatt arbeidslyst og arbeidsproduktivitet. Gitt at informasjonsunderskuddet er et tilfelle hos BBL kan ansatte kompensere mangelen med informasjon ved å skape egne virkelighetsoppfatninger og en økning i bruk av ryktesladder (Irgens, 2011, s. 40)

Dette kan muligens være en årsaksfaktor som ligger latent i organisasjonen, ettersom 50% av de spurte viser til manglende informasjon om digitaliseringsprosjektet, samt intervjuobjektets uttalelse (respondent 3) om pågående negative rykter i «huset» om det nye systemet.

6. Konklusjon

Mye av tidligere forskning om digitalisering i det norske arbeidslivet har omhandlet fra ledelsesperspektiv, men i mindre grad fra ansattes perspektiv. Seneste rapport fra Sintef utarbeidet av Torvatn et al., (2017) en undersøkelse om ansattes syn på digitalisering. Utført på totalt 2393 intervjuer gjennom telefonundersøkelse, avdekket at om lag 1/3 delen opplever den i ulike grad negativt eller ikke er med i den positive utviklingen.

Det var interessant å finne ut hvorfor deler av arbeidsstyrken viser en negativitet til omstillingen? Denne oppgaven bidro til å belyse dette spørsmålet gjennom å studere mulig motstand mot digitalisering på en bestemt arbeidsplass, nemlig Boligbyggerlaget.

Studiet tilnærming ble utført todelt; først undersøke om det faktisk har vært motstand gjennom å avdekke ansattes syn på dette, og deretter bidra til å forklare årsakssammenhengen.

For å besvare del to av problemstillingen ble det formulert to forklaringshypoteser, basert på tidligere forskning og rapporter om ansattes syn og hindringer i digitalisering. Hypotesene ble dermed følgende;

- 1. Motstand mot digitalisering kan forklares av at manglende grad av medvirkning, kompetanse, opplæring og oppfølging fra ledelsen skaper motstand ved gjennomføring av digitalisering.*
- 2. Motstand mot digitalisering kan forklares av at endring av arbeidsoppgaver, og ny teknologi oppleves ulikt og skaper stressfaktorer, som forsterker motstandseffekten*

Ved å undersøke på de ulike forhold fant jeg ut at det var noe motstand. Funnene i analysedel viser at faktorer som *medvirkning*, *opplæring* og *kommunikasjon* til å være årsaken til at enkelte protesterer, viser likegyldighet eller en type form for motstand til digitaliseringsprosjektet hos BBL. Imidlertid gjaldt dette mindretallet hos organisasjonen, og hovedsynet til digitalisering er positiv.

Involvering- og medvirkningsgraden styrker eierskap til digitaliseringsprosessen, og viser en klar sammenheng med jobbtilfredsheten, men det er en balanse som bør hensyn tas. For *mye* eller for *lite* involvering sett imot ansattes opplevelser og forventninger kan vippe mellom jobbtilfredshet eller misnøyefølelse, og medføre til selvforsterkende mønstre på sikt. Utfordringene ligger i å organiserer digitaliseringsprosessen slik at de ansatte gis muligheter til å delta baserte på deres forventninger innenfor organisasjonens rammer.

Opplæring viser seg til å være en fallgrube dersom den oppleves fraværende av de ansatte som blir berørt av digitaliseringsprosjektet, og sådan lede til frustrasjon, eventuelt til motstand. Av den grunn vil bevisstgjøring fra ledelsen ved å fange opp endringssignaler rundt omgivelsene i organisasjonen med fokus på kollektiv læring, og institusjonalisere endringene i organisasjonens kultur, være av stor betydning for hvordan prosjektet blir møtt og håndtert av ansatte.

Funnene gav noe belegg for begge hypotesene, og som indikerer på at *medvirkning*, *opplæring* og *kommunikasjon* er viktig for å forstå hvorfor det har vært motstand mot denne endringsprosessen i BBL. Selv om man ikke kan generalisere fra et case, er det ut fra denne og andre studier sannsynlig å tro at man kan finne liknende motstand i andre organisasjoner. Rammeverket er utviklet på bakgrunn av tidligere forskning, som for øvrig var nyttig for å trekke ut disse funnene.

6.1 Veien videre

Videre forskning bør se på ulike faktorer rundt ansattes rolle i digitaliseringsprosessen, og eventuelt ta for seg *hele* prosessen, med ulike metodevalg. Ved å følge ansattes syn og medvirkning fra oppstart til sluttfasen i et digitaliseringsprosjekt, kan være en innbringende

måte for økt kunnskap. I tillegg kan det være hensiktsmessig å studere faktorer som medvirkning og opplæring gjennom flere metodevalg i kombinasjon med hverandre. F eks som gruppeintervju, telefonsamtale, og spørreundersøkelse med fokus på ansattes syn og rolle ved slike prosjekter. Andre faktorer som for eksempel overvåking av ansatte som følge av digitalisering er det sannsynligvis at enkelte bransjer er mer utsatt enn andre og vil kunne frembringe økt innsikt og kunnskap for lignende studier. I følge Johannessen et al. (2021, s. 26) nevnes det at til tross for om et fenomen blir undersøkt og forsket av flere forskere kan resultatet og konklusjonen være forskjellige og eventuelt motstridende.

Litteraturliste

1. Andersen, E. & Sannes, R. (2016) *Hva er digitalisering* – lokalisert på: <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2569870/Hva%2ber%2bdigitalisering%2b2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
2. Andersen, E. & Sannes, R. (2017) *Er du klar for digitalisering?* lokalisert på: <https://www-idunn-no.ezproxy.inn.no/doi/epdf/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04>
3. Amabile, T.M & Kramer, S.J. (2011). *The power of small wins*. Harvard Business Press. Lokalisert på: [http://www.yorkworks.ca/default/assets/File/PowerOfSmallWins\(1\).pdf](http://www.yorkworks.ca/default/assets/File/PowerOfSmallWins(1).pdf)
4. Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme: Kunsten å skape god endringspraksis*. 2. utgave 2016. Gyldendal Norsk Forlag AS.
5. Ask, Kristine. & Sørå, R. A. (2021). *Digitalisering: Samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning*. Fagbokforlag. Bergen 2021.
6. Bergschöld, J. M. (2016). *Domesticating homecare services: Vehivle route problem solver displaced*. *Nordic Journal of Science and Technology studies*, 4(2). Lokalisert på: <file:///C:/Users/kabrom/Downloads/2184-Article%20Text-9681-1-10-20161229.pdf>

7. Bergschöld, J. M. (2018) When Saving Time becomes Labor: Time, Work, and Technology in Homecare. Lokalisert på : <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/104850>
8. Bjørn W. Hennestad, B. W. & Øivind Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforl. Oslo 2012. 2 utgave.
9. Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: opportunities to create new business models*. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
10. Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work*. Lexington, MA: Lexington Books.
11. Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*. *Psychological Bulletin* 56(2):81. Lokalisert på: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.739.3900&rep=rep1&type=pdf>
12. Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2012). *Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace*. *Organization science*, 23(3), 801-819.
13. Digitaliseringsdirektoratet. (2020) Lokalisert på: <https://www.digdir.no/digitale-felleslosninger/digital-transformasjon-i-koronaens-tid/1880>
14. Dopson, S. & Stewart, R. (1990). *What is happening to Middle Management?* Lokalisert på : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.1990.tb00151.x>
15. Johannessen, A. & Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6.utg.
16. Engen. B.K. (2020). *Digitalisering, kompetanse og læring*. Gyldendahl Norsk forlag AS. 2020.
17. Fielding, N. G., & Fielding, J. L. (1986). *Linking data: The articulation of qualitative and quantitative methods in social research*. Beverly Hills, CA: Sage . Lokalisert på <https://methods.sagepub.com/book/linking-data/n3.xml>
18. Flick, U. (1992). *Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative?* *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22, 175-197. Lokalisert på <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5914.1992.tb00215.x>
19. Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
20. Herzberg. F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?*
21. Hoff R.(2015). *Digitalisering er blitt en del av det moderne liv*. Lokalisert på: <https://www-idunn-no.ezproxy.inn.no/doi/pdf/10.18261/ISSN1504-2871-2015-03-01>

22. Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (1997). *Active Interviewing, i: Silverman, D. (red): Qualitative Research, Theory, Method and Practice*, London: Sage.
23. Iden, Jon. (2018). *Prosessledelse : ledelse og utvikling av prosesser* Fagbokforlag. Bergen ,2018 2. utgave.
24. Kim, W.C & Mauborgne, R. (1988). *Procedural justice. Strategic decition making and knowledge economy, Strategic Management Journal, 19: 323-338*. Lokalisert på: <https://www.jstor.org/stable/3094069>
25. Klev. R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
26. Kotter, J.P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Lokalisert på <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2134648895/2134648895.pdf>
- 27.
28. KPMG AS. (2014). *Kartlegging av hindre for digitale forretningsprosesser. Rapport på oppdrag for Kommunal og moderniseringsdepartementet*. Lokalisert på: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/aif/dokumenter/rapport_hindre_for_digitalisering.pdf
29. Krabbenborg, G. *En bok om digital transformasjon – med vekt på transformasjon*. Lokalisert på: <https://skillcore.no/wp-content/uploads/2020/10/Transformasjonsboken.pdf>
30. Kreitner, R. (1992). *Management (5th ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.
31. Kruuse, E. (2007). *Kvalitative forskningmetoder – i psykologi og besløgtede fag*. Dansk psykologisk Forlag, 6 utgave.
32. Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 3.utgave. Oslo:Gyldendal Akademisk
33. Lapointe, L. & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. Lokalisert på file:///C:/Users/kabrom/Downloads/A_Multilevel_Model_of_Resistance_to_Information_Te.pdf
34. Lazar, J., Feng, J. & Hochheiser, H. (2017). *Research Methods in Human-Computer Interaction (2.utg)*. Cambridge, MA:Elsevier.
35. Levold, N. & Spilker, H.S. (2008). *Kommunikasjonssamfunnet: Moral, praksis og digital teknologi*. Universitetsforlaget.

36. Lincoln, S. Y. & Guba, E. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
37. Ling, R. & Donner, J. (2013). *Mobile communication*. John Wiley & Sons.
38. Lipset, S. M., Trow, M & Coleman, J. (1956). *Union democracy: The inside politics of international typographical union*. New York: Free Press.
39. McKinsey (2008). *Creating organizational transformations*. July.
40. McKinsey. (2010). *Global survey results: What successful transformations share*.
Lokalisert på: [Global Survey Resultat](#)
41. McKinsey (2015). *How to beat the transformation odds*.
42. McKinsey (2021). *Tap fra dag én: Hvorfor selv vellykkede transformasjoner kommer til kort*. Lokalisert på: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>
43. Michener, A. H., Delamater, J. D., & Schwartz, S. H. (1990). *Social psychology*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
44. Moore, G. E. (2006). «Moore's Law at 40.» *In Understanding Moore's Law: Four Decades of Innovation*, edited by D.C. Brock, 67–84. Chemical Heritage Foundation.
Lokalisert på: [In understanding Moore's law](#)
45. Morse, M. & Field, A. (1995). *Qualitative Research Methods for Health Professionals*. Sage Publications, Thousand Oaks.
46. Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). *Health psychology and work stress: A more positive approach*. I J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (ss. 97–118). Washington, DC: American Psychological Association.
47. Nilsen, E. R., Dugstad, J., Eide, H., Gullslett, M. K., & Eide, T. (2016). *Digitalt tilsyn – en reise i samhandling og samskaping: Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services – a longitudinal case study*. BMC Health Services Research, 16(1), 657. Lokalisert på:
<https://omsorgsforskning.brage.unit.no/omsorgsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2730334/Nilsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
48. Pateman, C. (1970): *Participation and democratic theory*. Cambridge UK: Cambridge University Press.

49. Patton, M.Q. (1999). *Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis*. Health Sciences Research, 34, 1189–1208. Lokalisert på:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089059/pdf/hsresearch00022-0112.pdf>
50. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evolution methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
51. Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). *Organization-based self-esteem: Construct validation, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*, 32, 622-647. Lokalisert på: <https://www.jstor.org/stable/256437>
52. Polit, D.F., & Beck, C.T. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams and Wilkins. Lokalisert på:
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=Ej3wstotgkQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=31.%09Polit,+D.F.,+%26+Beck,+C.T.+\(2012\).+Nursing+research:+Generating+and+assessing+evidence+for+nursing+practice.+Philadelphia,+PA:+Lippincott+Williams+and+Wilkins&ots=whNwDT4zEq&sig=bkeHLK7-nQ2dFVM7Op2vIMadjWM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=Ej3wstotgkQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=31.%09Polit,+D.F.,+%26+Beck,+C.T.+(2012).+Nursing+research:+Generating+and+assessing+evidence+for+nursing+practice.+Philadelphia,+PA:+Lippincott+Williams+and+Wilkins&ots=whNwDT4zEq&sig=bkeHLK7-nQ2dFVM7Op2vIMadjWM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
53. Waller A.(2020). *Dronningen av digitalisering*. Lokalisert på:
<https://www.innovasjon Norge.no/no/subsites/digIN/omstilling/dronningen-av-digitalisering2/>
54. Weick, K.E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. Lokalisert på:
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.39.1.40>
55. Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget
56. Torvatn,H., B. Kløve og A. D. Landmark. (2017). Sintef rapport. *Ansattes syn på digitalisering*. Lokalisert på: <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/sintef-rapport-ansattes-syn-pa-digitalisering.pdf>
57. Regjering. (2014). *Digitalisering i offentlig sektor* - lokalisert på :
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
58. Rohner, R. P. (1977). *Advantages of the Comparative Method of Anthropolog*. *Behavior Science Research*. 12, 117-144. Lokalisert på:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/106939717701200203>
59. Rose, G. (1982). *Deciphering Sociological Research*. London: The Macmillan Press Ltd.

- Lokalisert på: [Deciphering Sociological Research](#)
60. Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlag Bergen, 2 opplag 2006.
 61. Sundaram, R. & Sharma, R. & Shakya, A. (2020) *Digital transformation of Business models: A systematic review of impact on revenue and supply chain*. Lokalisert på: <file:///C:/Users/kabrom/Downloads/SSRN-id3628963.pdf>
 62. Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data. Methods for Analysing talk, Text and Interaction*, London: Sage. 1. Opplag 1997. Lokalisert på: <https://www.jstor.org/stable/42888578>
 63. Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data - guide to the Principles of Qualitative Research*. Fourth edition. London: SAGE
 64. Smith, M.E. (2002) Success rates for different kinds of organisational change. *Performance improvement*, 41. (2), January.
 65. SSB. (2021). *Økt digitalisering i offentlig sektor som følge av koronapandemien*. Lokalisert på: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/okt-digitalisering-i-offentlig-sektor-som-folge-av-koronapandemien>
 66. Skjelvan(2015) - Hindre for digitalisering: <https://www-idunn-no.ezproxy.inn.no/doi/full/10.18261/ISSN1504-2871-2015-03-02>
 67. Sieber, J. E. (1982) *The Ethics of Social Research: Fieldwork, regulation, and publication*. New York: Springer- Verlag.
 68. Spreitzer, G.M. & Quinn, R.E. (1996). *Empowering Middle Managers to be Transformational Leaders*. Lokalisert på https://www.researchgate.net/profile/Gretchen-Spreitzer/publication/238067962_Empowering_Middle_Managers_to_be_Transformational_Leaders/links/54b8f8b40cf2c27adc490b5c/Empowering-Middle-Managers-to-be-Transformational-Leaders.pdf
 69. Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder*. 5.utg. Oslo:Fagbokforlaget.
 70. Underthun, A. & Steen, A. H. (2018). *Digital omstilling i arbeidslivet, en rapport fra bransjer*. Lokalisert på: <file:///C:/Users/kabrom/Desktop/MPA%202021%20-%20Europeiske%20integrasjon/Hjemmeksamen%202021%20Desember/Digital-omstilling-i-arbeidslivet.pdf>
 71. Unruh, G. & Kiron, D. (2017, 2017-11-06). «*Digital Transformation on Purpose.*» Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>.

72. Østby, B. A. (2017, 25. september). *Vil fjerne stoppeklokkeregimet*. Lokalisert på: <https://sykepleien.no/2017/09/vil-fjerne-stoppeklokkeregimet>
73. Vestergaard, B. (2020) *Involverende endringsledelse: få medarbeiderne med deg*.
74. Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.) . Thousand Oaks, CA: Sage. 282 page. Lokalisert på: <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/30-1-108.pdf>

Vedlegg 1. Intervjuguide

Datainnsamlingen gjøres gjennom innlandets høyskolens nettskjema, utarbeidet i april 2022 og gjennomføres blant ansatte i organisasjonen BORI BBL den 25. april 2022.

Undersøkelsen har blitt distribuert gjennom personlig e-post via organisasjonens ansatte liste.

Tema: «I hvilken grad opplever ledelsen motstand, og i så fall hva er årsaken til slik motstand?»

Introduksjon

Takk for at du tar deg tid til å besvare spørreundersøkelsen! Litt om meg og formålet med undersøkelsen.

Spørreundersøkelsen baseres på hypoteser om motstand for digitalisering:

- 1. At manglende grad av medvirkning, kompetanse, opplæring og oppfølging fra ledelsen skaper motstand ved gjennomføring av digitalisering.*
- 2. At endring av arbeidsoppgaver, og ny teknologi oppleves ulikt og skaper stressfaktorer, som forsterker motstandseffekten*

Intervjuprosessen

- Undersøkelses hovedfokus vil være hvordan transformasjonen har blitt planlagt og din rolle i prosjektet.
- Personer som deltar i undersøkelsen vil ikke kunne identifiseres, ettersom spørreundersøkelsen/intervjuet er anonymisert, men både kjønn, alder, utdanning, og stilling vil fremkomme i rapporten.
- Rapporten er kun ment til forsknings- og dokumentasjonsformål.
- Ingen svar er rett eller galt. Normalt gjennomsnittsvarighet rundt 50 minutter - 1,1/5 time.
- Ved behov vil det benyttes lydopptak med hensyn til innholdets kvaliteten og kontekst. I så fall vil du underrettes, og tas kun i bruk etter samtykke fra deg. (Lydopptaket slettes umiddelbart etter at innholdet er anvendt i undersøkelsens resultat).

Informantens bakgrunn og rolle:

- Kjønn, alder, utdanning,
- Rolle i virksomheten:
Leder/fagansvarlig, ansatt
- Avdeling

Rolle i digitaliseringsprosjektet

- Er du involvert i prosessen?

Hvis ja:

1. Kan du fortelle litt om prosjektet og din rolle i dette?
2. Har du noen medvirkning i prosessen og selve løsningen?
3. Hvordan blir dine forslag tatt imot?
4. Føler du at organisasjonens er mottakelig for innspill?
5. Får du støtte for endringene/forslagene du kommer med?
6. Er det tydelig og konkret hva som forventes av deg i endringsarbeidet?

- Føler du et eierskap til løsningen?

- Hvis nei:

1. Har du blitt spurt om å delta på digitaliseringsprosjekter på din arbeidsplass i BBL?
2. Har du tidligere deltatt på digitaliseringsprosjekter?
3. Kunne du tenkt deg å delta på digitaliseringsprosjekter på din arbeidsplass i BBL? Ved passiv i denne sammenheng tenker vi på "tilbaketrukket"?
4. Er du imot, for eller ingen av delene for å ta i bruk nye IT-løsninger?
5. Tar du i bruk nye IT - løsninger når disse blir informert av organisasjonen?

Holdninger i prosessen

- Hva synes du om prosessen?
- Hva synes du om løsningen?
- Hva synes du var positivt?
- Er du motivert for nye endringer?

Hvis ja: hvorfor og hvilke syn har du etter/under digitaliseringsprosjektet?

- Hva syntet du var utfordrende?
- Hva synet du var negativt?
- Er du imot digitalisering?

- Hvilken innstilling har du til å anvende nye IT programmer?
- Er du passiv for endringsarbeid/løsningen?
- Er du aktiv for endringsarbeidet/løsningen?
- Er nye løsninger et stressfaktor?
Med stressfaktor tenkes det f eks:
arbeidspress, tidsfrister, arbeidsmengde og lignende.
- Er du komfortabelt med å ta i bruk ny IT programmer?
- Liker du at ting forblir som de er (status Quo)?

Kultur – holdninger

- Er organisasjonen endringsvillige eller bestemt?
- Hva er organisasjonens holdning til å ta bruk ny teknologi?
- Tenker da på ledelsens holdning til å ta bruk ny teknologi? Hvilken inntrykk har du?
Og ansattes holdning til å ta bruk ny teknologi? Hvilken inntrykk har du?
- Hvem initierte til endringen? Ledelsen eller/og ansatte?
- Hvordan blir det kommunisert ut om status og fremdrift?

Kompetanse - teknologiske programmer

- Hva er din erfaring med digitalisering og dine ferdigheter innenfor IT, Smarttelefoner og smart -Pad?
- Føler du at du har kompetansen til å de nye løsningene?
- Hvordan er opplæringen av nye løsningen eller fra tidligere overgang til nytt system?
- Hvordan er oppfølgingen til nye systemet? Får du støtten du trenger?
- Har du erfaringer fra tidligere på lignende prosjekter?
- Er du fornøyd med eksisterende arbeidsverktøy/program

Ledelsen

- Er lederende pådriver for endringen tenker du?
- lederne med å kommunisere om endringer og status? Gis det tilstrekkelig informasjon?
- Har lederne oversikt over prosessen?
- Har lederne kompetansen og innsikt i prosjektet?

- Føler du at lederen har rollen som motivatorer?
- Blir du motivert av ledelsen til endringsarbeidet?

Avslutning – gjennomgå foreløpig referat, eventuelt inkludere mer info.

Vedlegg 2. Vil du delta i forskningsprosjektet

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteravhandling

«Tema: «I hvilken grad opplever organisasjonens motstand, og i så fall hva er årsaken til slik motstand?»»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om det er motstand eller hindringer for digitaliseringer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med undersøkelsen er i håp om å avdekke hvilken fenomener og aspekter, som oppstår relatert til selve prosessen og trinnene ved implementerings- og gjennomføringsfasen ved digitalisering, og som kan medføre til at enkelte protesterer eller viser en type form for motstand, og dermed få en mer forståelse og dypere innsikt på årsaksfaktorene som ligger til grunn overfor motstandsformen som oppstår i slike prosjekter. Rapporten er kun ment til forsknings- og dokumentasjonsformål til masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen Innlandet. Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Undersøkelses hovedfokus vil være hvordan transformasjonen har blitt planlagt og din rolle og synspunkter i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Personer som deltar i undersøkelsen vil ikke kunne identifiseres, ettersom spørreundersøkelsen/intervjuet er anonymisert, men både kjønn, alder, utdanning, og stilling vil fremkomme i rapporten.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du enten deltar på intervju, som for øvrig tar mellom 1 – 1½ time. Deltar du på en digital spørreundersøkelse, er det estimert tid på 5 – 15 min. Intervjuet og spørreskjemaet inneholder spørsmål om:

- Informantens bakgrunn og rolle
- Rolle i digitaliseringsprosjektet
- Holdninger i prosessen
- Kultur i organisasjonen
- Kompetanse - teknologiske programmer
- Ledelsen

Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

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.

Etter innlevert Masteroppgave til 16 mai.2022 senest sluttgangen av juni 2022, makuleres intervjunotater, datainnsamlinger og personopplysninger for de som deltok.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 16 mai.2022 senest sluttgangen av juni 2022. Etter den tid vil intervjunotater, datainnsamlinger og personopplysninger makuleres for de som deltok.

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 Handelshøgskolen Innlandet. Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap 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:

- Handelshøgskolen Innlandet. Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
- Student Kasim Berisha, 93672873, kasim-berisha@hotmail.com
- Professor Marianne Riddervold, Marianne.riddervold@inn.no
- Vårt personvernombud: Usman Asghar Personvernombud og Studentombud usman.asghar@inn.no, +47 61 28 74 83

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

Marianne Riddervold
(Forsker/veileder)

Kasim Berisha,
Student

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- *Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.*
- *Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).*
- *Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.*

Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masteravhandling, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i spørreskjema

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3. Figurer fra spørreundersøkelsen

Figur 14 – Spørreskjema besvart av BBL

Vurderer du ansatte i organisasjonen BBL om å være endringsvillige?					
Svar fordelt på antall					
	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0	3	4	7	1
Svar fordelt på prosent					
	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0 %	21,4 %	28,6 %	50 %	7,1 %
Hvis det er tilfellet, hva tenker du kan være årsaken?					
<input type="checkbox"/> Vi jobber mye på tradisjonelt/gammeldags måte. Tror derfor mange er endringsvillige					
<input type="checkbox"/> Iboende endringsmotstand					

Figur 15 – Spørreskjema besvart av BBL

Opplever du at enkelte ansatte i organisasjonen BBL om å være mot endringer?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0	3	9	3	0

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0 %	21,4 %	64,3 %	21,4 %	0 %

Hvis det er tilfellet, hva tenker du kan være årsaken?

- At det er ukjent eller at noen ansatte er vant til fastsatte rutiner.
- Noen takler ikke omstilling

Figur 16 – Spørreskjema besvart av BBL

Opplever du at enkelte ansatte i organisasjonen BBL om å være motstander til digitalisering?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0	6	8	0	0

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0 %	42,9 %	57,1 %	0 %	0 %

- Enkelte liker tradisjonelle arbeidsmetoder

Figur 17 – Spørreskjema besvart av BBL

Anser du ledelsen for å være pådriver for digitalisering?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Huk på en av alternativene	1	3	3	5	2

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Huk på en av alternativene	7,1 %	21,4 %	21,4 %	35,7 %	14,3 %

Figur 18 – Spørreskjema besvart av BBL

Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å delta i digitaliseringsprosjekter?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte
Huk på en av alternativene	7	4	2	1

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte
Huk på en av alternativene	50 %	28,6 %	14,3 %	7,1 %

Figur 20 – Spørreskjema besvart av BBL

Kunne du tenkt deg å delta på digitaliseringsprosjekter på din arbeidsplass i BBL?

Svar	Antall	Prosent
Ja	10	76,9 % 
Nei	3	23,1 % 

Figur 21 – Spørreskjema besvart av BBL

Tar du i bruk nye IT - løsninger når disse blir informert av organisasjonen?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Huk på en av alternativene	0	0	1	6	6

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Huk på en av alternativene	0 %	0 %	7,1 %	42,9 %	42,9 %

Figur 22 – Spørreskjema besvart av BBL

Føler du at du har kompetanse til de nye IT-løsningene?

Med kompetanse menes det om du behersker de nye IT- løsningene?

Svar fordelt på antall

	Ja	Nei	Delvis
Huk en av radene	9	1	4

Svar fordelt på prosent

	Ja	Nei	Delvis
Huk en av radene	64,3 %	7,1 %	28,6 %

Figur 23 – Spørreskjema besvart av BBL

Er du positiv for å ta i bruk nye IT-løsninger?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0	0	1	5	8

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Alltid
Velg en av radene	0 %	0 %	7,1 %	35,7 %	57,1 %

Figur 24 – Spørreskjema besvart av BBL

Har du innblikk over digitaliseringsprosjektet i BBL?

Med "innblikk" menes det, f eks startsdato, sluttdato, deltakere, fremdriftsplan og lignende.

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte
Huk på en av alternativene	1	7	5	1

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte
Huk på en av alternativene	7,1 %	50 %	35,7 %	7,1 %

Figur 25 – Spørreskjema besvart av BBL

Har du oversikt over fremdriften i digitaliseringsprosjektet i BBL?

Svar fordelt på antall

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte
Huk på en av alternativene	1	7	5	1

Svar fordelt på prosent

	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte
Huk på en av alternativene	7,1 %	50 %	35,7 %	7,1 %