



Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Heidi Bjørnstad & Ida K. Lerdalen

Masteroppgave

Digitalisering og tilpasning, en case-studie av norske boligbyggelag

Digitization and adaptation, a case study of
Norwegian cooperative building association

Master i økonomi og ledelse, spesialisering digital ledelse og
business analytics

KDBA900

2024

Innhold

Forord.....	5
Sammendrag	6
Abstract	7
1. Introduksjon	8
1.1 Faglig bakgrunn for studien	8
1.1.1 Bakgrunn og historie om norske boligbyggelag	8
1.2 Forklaring av begreper	10
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
1.4 Posisjonering.....	12
1.5 Bidrag- praktiske og teoretiske implikasjoner	12
1.6 Valg av forskningskontekst.....	13
1.7 Oversikt over hvordan oppgaven er bygget opp	13
2. Teorigrunnlag.....	14
2.1 Digitalisering og organisatorisk endring.....	16
2.1.1 Digitalisering som endringsagent	18
2.2 Effekten av endringer i oppgaver for ansatte	21
2.2.1 Kognitiv påvirkning av endringer i oppgaver	22
2.2.2 Emosjonelle responser på endringer i oppgaver	23
2.3 Tilpasning til digitaliseringsinduserte endringer	24
3. Metode	26
3.1 Forskningsmetode og valg av design.....	26
3.2 Valg av forskningsdesign.....	28
3.3 Valg av metode for datainnsamling og analyse	28
3.4 Forskningsspørsmål	30
3.5 Utforming av intervjuguide.....	30

3.6 Datainnsamlingsprosessen	31
3.6.1 Populasjon.....	31
3.6.2 Utvalg.....	32
3.6.3 Enhet for analyse.....	33
3.6.4 Datainnsamling	33
3.7 Informert samtykke og konfidensialitet	34
3.8 Instrumentering og forprosjekt	35
3.9 Intern og ekstern validitet	38
3.10 Dataanalyse	40
4. Resultater	41
4.1 Oversikt over datainnsamling og analyse	41
4.2 Metode for dataanalyse	43
4.2.1 Åpen koding: utvikling av førsteorden konsepter.....	43
4.2.2 Aksial koding: oppdage andreorden konsepter.....	43
4.2.3 Fremvoksende temaer: aggregering av teoretiske dimensjoner.....	44
4.3 Opplevelser av endringer som følge av digitaliseringen (svarer på RQ1).....	45
4.3.1 Digitaliseringens effekt på jobbdesign og empowerment.....	47
4.3.2 Digitaliseringens effekt på jobbdesign og teknostress.....	49
4.4 Kognitive og emosjonelle erfaringer knyttet til endringer i oppgaver (svarer på RQ2 og RQ3).....	51
4.4.1 Eliminering av oppgaver.....	52
4.4.2 Modifikasjon eller erstatning av oppgaver	53
4.4.3 Generering av nye oppgaver	53
4.5 Oppsummering av funn.....	55
5. Praktiske og teoretiske implikasjoner (diskusjon)	57
5.1 Praktiske implikasjoner.....	57

5.2 Teoretiske implikasjoner.....	60
6. Konklusjon.....	62
6.1 Begrensninger	63
6.2 Videre forskning	65
Vedlegg.....	66
Vedlegg 1, samtykkeskjema	66
Vedlegg 2, Intervjuguide	71
Vedlegg 3, Spørsmål stilt til OpenAI i forbindelse med analyse av data	74
Vedlegg 4 Koding av data.....	75
Litteraturliste.....	77

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på vårt deltidsstudie i økonomi og ledelse med spesialisering i digital ledelse og business analytics ved Høgskolen i Innlandet. Omfanget av masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Dette studiet har gitt oss en bedre innsikt i den digitale transformasjonen som har utviklet seg i de fleste bransjer de siste årene. I vår hverdag som ansatte i et boligbyggelag i Norge har vi selv vært med på denne utviklingen, og vi ønsket da å se nærmere på hvordan andre har opplevd og gjennomført denne transformasjonen. Studiet har gitt oss en god innsikt i hvordan man bør gjennomføre en digital strategi, og har vært en god guide i hverdagen.

Studie har gitt oss en god grunnbase i digitalisering, analyse og strategi i et marked som stadig er i endring, og hvor KI ser ut til å ta over endel arbeidsoppgaver og dermed arbeidsplasser.

Vi ønsker å takke vår arbeidsgiver, kollegaer og familie som har støttet oss gjennom studiet. I tillegg må vi også takke de som stilte opp som intervju kandidater. En stor takk til vår veileder som har stilt opp og støttet oss godt gjennom hele prosessen.

Ida K. Lerdalen & Heidi Bjørnstad

Kongsvinger, oktober 2024

Sammendrag

Digitalisering handler om endring. Endringer kan påvirke vår motstandskraft og tilpasningsevne. I liket med andre bransjer er boligbyggelags bransjen i endring på grunn av digitalisering. Boligbyggelags bransjen har i stor grad bestått av manuelt arbeid og prosesser før den papirløse og digitale teknologien endret arbeidsprosesser betydelig. Dette krevde nye ferdigheter og har i stor grad påvirket ansattes opplevelser av disse endringene. Formålet med denne studien har vært å belyse hverdagen til de ansatte i boligbyggelag i Norge under den digitale transformasjonen man har gått gjennom siden 2016/2017. Vi ønsket å se hvordan de ansatte har taklet de endringene som har kommet og hvordan de har tilpasset seg den nye arbeidshverdagen med digitale verktøy.

Vi valgte en kvalitativ intervjuundersøkelse, der 10 ansatte i boligbyggelag rundt om i Norge stilte opp og lot seg intervjuet fysisk og online på Microsoft Teams. Alle intervjuobjektene som deltok i studien, har vært gjennom en digital transformasjon i sitt boligbyggelag. Vi ønsket også i vår studie å fokusere kun på de ansatte og deres arbeidshverdag, og ikke på andre perspektiver (slik som kunder, medlemmer eller ledelsesperspektivet). Hensikten i vårt intervju var å få bedre kunnskap om hvordan de ansattes kognitive og emosjonelle erfaring har påvirket prosessen.

Våre funn avdekket en paradoksal effekt av digitalisering på ansatte. På den ene siden kan endringer på grunn av digitalisering styrke ansatte via positive kognitive og emosjonelle opplevelser, men på den andre siden kan det føre til teknostress via negative kognitive og emosjonelle opplevelser. Vi diskuterer disse implikasjonene og fremtidig forskning av funnene våre.

Abstract

Digitalization is about changes. Changes can affect our resilience and adaptability. Like other industries, the Norwegian cooperative building association is undergoing changes due to digitization. Given that the industry relies heavily on manual labor and processes, digital technologies can significantly alter work processes, require new skill sets, and profoundly affect employees' experiences of these changes. As such, the purpose of this study has been to shed light on the everyday life of the employees in Norwegian cooperative building association during the digital transformation that has been going on since 2016/2017. We want to see how the employees have coped with the changes that have come and how they have adapted to the new working life with digital tools.

We chose a qualitative interview survey, where 10 employees in Norwegian cooperative building association were interviewed physically and online via Microsoft Teams. They all worked with tasks that have changed since the digital transformation started. In our case study, we also wanted to focus only on the employees and their everyday work and not on other perspectives (e.g. customers, members and the management perspective). The purpose of our interview was to gain better knowledge of how the employees' cognitive and emotional experience has influenced the process.

Our findings reveal a paradoxical effect on digitalization on employees. On one hand, changes due to digitalization can empower employees via positive cognitive and emotional experiences. On the other hand, it can lead to technostress via negative cognitive and emotional experiences. We discuss the implications and future research of our findings.

1. Introduksjon

1.1 Faglig bakgrunn for studien

«Alt som skal endres er skummelt, man har ikke tro på at man klarer det og føler usikkerhet rundt det nye som kommer»

Sitat fra kandidat 3 i forprosjekt utført i studiet

Organisasjonsendring er kritisk for konkurransesituasjonen for en organisasjon, men som sitatet over også viser vil slike endringer føre til forstyrrelser og usikkerhet for de ansatte. Dette fører til at man må ha fokus på å forhindre negativ respons og investere i følelsesregulerende tiltak (van Dam, 2018). De seneste årene har vi stått i flere kriser som har påvirket samfunnet i større grad slik som koronaviruset, blant annet har dette ført til økt digitalisering i alle bransjer. SSB viser til at 4 av 5 statlige aktører har økt digitaliseringen sin under koronapandemien (Bendik Hjelde Pay, 2021). Samtidig viser Digitaliseringsdirektoratet til hvordan bruk av ID-porten økte med 82% fra februar til mars 2020, og hvordan man har utviklet flere digitale tjenester på tvers av sektorer under korona krisen (Digitaliseringsdirektoratet, 2021). Christensen (2021) forteller om hvordan digital transformasjon innebærer en radikal endring av forretningsmodell, mens digitalisering defineres som den prosessen hvor man bruker digital teknologi til og endre på strukturer (Osmundsen et al., 2018).

I denne case-studien vil vi se videre på den pågående digitalisering og den digitale transformasjonen i norske boligbyggelag de siste årene. I denne sammenhengen vil vi fokusere på hvordan de ansatte har opplevd dette, og hvordan de ser tilbake på denne endringen nå i dag. van Dam (2018) påpeker at det finnes lite forskning på hvordan følelser påvirkes i en endringsprosess, og hvordan erfaring fra tidligere endringsprosesser kan brukes for å minske stress, usikkerhet og følelser som ofte oppstår i slike prosesser.

1.1.1 Bakgrunn og historie om norske boligbyggelag

Norske boligbyggelag er et særnorsk fenomen som har blitt en del av historien til Norge etter andre verdenskrig. I etterkrigsårene hadde man utfordringer i de fleste land for å få i gang landet og markedskreftene igjen både da det kom til sysselsetting og bolig. Mange sto uten et

sted å bo og i Norge hadde man blant annet behov for 100.000 nye boliger (NBBL, 2018). I 1946 ble Norske Boligbyggelags Landsforbund (NBBL) stiftet av 28 boligbyggelag, som igjen stod for bygging og fordeling av boliger til medlemmer som sto på venteliste for bolig (NBBL, 2018). Hvert borettslag ble gjort om til selvstendige, juridiske enheter med organisasjonsnummer samtidig som forvaltningen- og regnskapsføringen blir gjort gjennom et boligbyggelag (Johannesen, 2021).

Når industrien kom i gang igjen for fullt etter krigsårene, ble Siva (Selskapet for industrivekst) stiftet i 1968 (Siva, 2023). De klarte i noen regioner å få til mange store arbeidsplasser innen industri, og igjen kom spørsmålet om boliger. På 1970-tallet var Kongsvinger et slik sted der det ble bygget et stort område av Siva, med mange arbeidsplasser. Det førte igjen til at det måtte bygges mange nye boliger i løpet av kort tid. Tall fra 2023 viser at i dag bor for eksempel 60% av beboerne i sentrum av Kongsvinger i en borettslagsleilighet (KOBBL, 2023). En slik utvikling som man hadde i Kongsvinger, så man også flere steder i landet.

Boligbyggelagene har alltid bistått borettslagene med blant annet regnskapsføring og bistand med forvaltning av boliger (NBBL, 2018). Som i alle andre bransjer har alt tidligere blitt utført på papir før man deretter har gått over til å benytte datamaskiner i takt med den teknologiske utviklingen. Denne bransjen har blitt ansett som «traust» av de som kjenner til bransjen, og kanskje blitt sett på som en type «gammel institusjon». Som en konsekvens av dette har man ikke vært av de som har stått fremst i innovasjon køen. Noe digitalisering har det vært, og man har sakte, men sikkert gått fra å ha permer med bilag og dokumentasjon, til og kun ha dette digitalt i takt med at systemleverandører¹ har forstått at man må gjøre større endringer i de systemene som bransjen benytter seg av. Det er her den digitale endringen startet. Når koronaviruset kom og man plutselig ikke lenger kunne være på jobb sammen på kontoret, men sitte hjemme, kan man være glad i ettertid for at mange av de nye løsningene var godt innarbeidet. Ikke alt var på plass, blant annet var det ikke lagt til rette for gjennomføring av digitale generalforsamlinger, en nødløsning ble laget raskt og ble brukt det første året (Bjerkek, 2021). Dette har også blitt brukt i senere tid, da man fant ut at digitaliseringen av denne prosessen gjorde det enklere for borettslagene og møtes.

¹ I denne oppgaven har alle boligbyggelag vi har snakket med BBL Pivotal som systemleverandør, disse er leverandør for halvparten av boligbyggelagene i Norge (BBL Pivotal, 2024)

1.2 Forklaring av begreper

Da boligbyggelag er et særnorsk fenomen ønsker vi å avklare begreper knyttet til dette, det vil gjøre forståelsen av hva vi her snakker om enklere.

Boligbyggelag: er et samvirkeforetak som har som formål å skaffe boliger til andelseiere gjennom borettslag eller på annen måte forvalte bosteder for andelseiere (Bustadbyggjelagslova, 2023, § 1).

Borettslag: definerer borettslag og hvordan de er bygd opp. Når man kjøper bolig i et borettslag kjøper man en rett til å bo der, men det er borettslaget som eier eiendommen (borettslagslova, 2021, § 1).

Sameie: Sameie Loven skal sikre interessene til både eierseksjonssameiet som fellesskap, de enkelte seksjonseierne, brukerne, utbyggerne og samfunnet når et eierseksjonssameie opprettes og ved den senere driften (Eierseksjonsloven, 2021, § 1).

Tabell 1: Boformer i Norge 2023

Bygningstype	Antall husholdninger
Enebolig	1 205 818
Tomannsbolig	229 157
Rekkehus, kjedehus og andre småhus	313 544
Boligblokk	672 305
Annen boligbygning	125 128

Boformer i Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2024) viser hvor mange som bor i blokker, rekkehus eller andre bofellesskap i Norge. I andre land gjør man også dette, men man har ikke valgt å organisere dette som et samvirkeforetak og det er mer vanlig med andre selskapsformer. Det er også mer utbredt å leie enn å eie i Europa (Aftenposten, 2016), samtidig har man i Norge en andel på 76,3% husholdninger som eier sin egen bolig i 2023 (Statistisk Sentralbyrå, 2024).

Krisetider: oppstår når det er økonomiske nedgangstider og det oppstår gjerne med utspill i en krig eller uroligheter i verden. Krisetider skaper ofte store sosiale skiller og det kan også sees en sammenheng med at det da oppstår i slike perioder som det viste seg i oppbyggingen etter krigen. Med innovasjon mener man nytenking og nyetableringer som oppstår når man blir nødt til å tenke nytt og annerledes for å overleve (Lien et al., 2022)

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det finnes en del forskning på digitalisering og digital transformasjon og hvordan dette endrer forretningsstrategier og nye forretningsområder i dagens marked (Osmundsen et al., 2018). Vi ønsker å se mer i dybden på dette ved å se på hvordan den digitale endringsprosessen har påvirket arbeidshverdagen til de ansatte i norske boligbyggelag. Her har man gått fra å ha alt i papirform, og personlige møter over til en hverdag som er hel digital både i regnskapsføring, møter og kundeoppfølging. I en krisetid vi nå har vært gjennom med koronaviruset har man møtt nye utfordringer på veien, som igjen har resultert i en raskere digitalisering for å kunne levere årsregnskap og gjennomføre generalforsamlinger og sameiermøter. Som en konsekvens av at digitale generalforsamlinger viste seg å fungere godt ble blant annet lovverk skrevet om slik at man kunne fortsette med dette. Digitale verktøy ble i denne sammenhengen utviklet raskt for å møte den nye hverdagen (Bjerkek, 2021).

I prosessen med å finne problemstilling for oppgaven valgte vi å gjennomføre en forstudie hvor vi intervjuet tre personer som arbeider med regnskap i boligbyggelagene. Dette for å enklere kunne se hvor vi burde rette fokuset vårt. Ut ifra dette fant vi tre forskningsspørsmål vi ønsket og se nærmere på. Forstudie beskrives nærmere i kapittel 3.7 (Instrumentering og forprosjekt). Sammenhengen mellom vår problemstilling og våre forskningsspørsmål illustreres i figur 1.

Problemstillingen vi ønsker å se nærmere på:

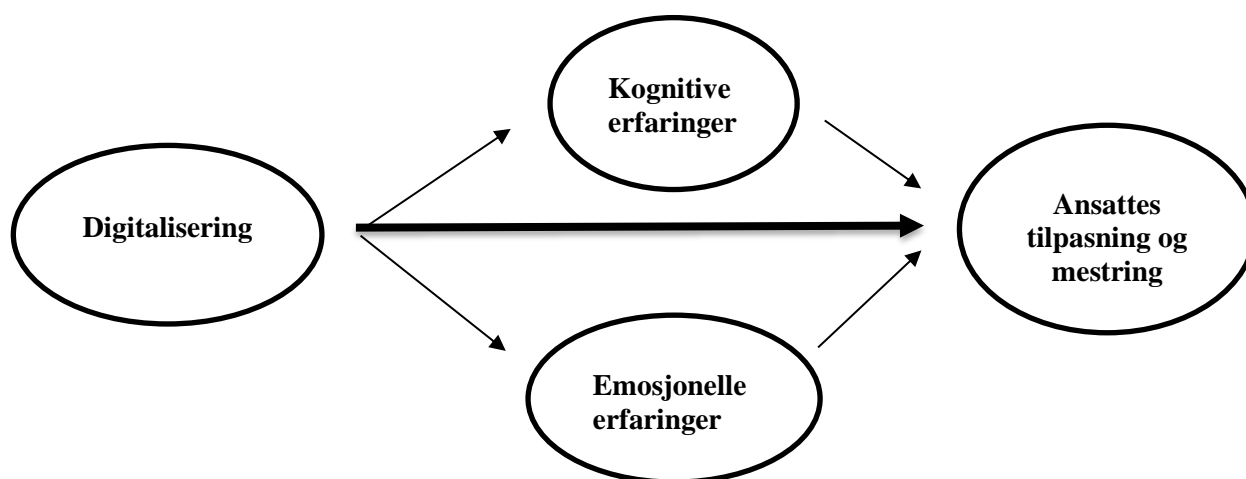
Hvordan har den digitale transformasjonen endret arbeidshverdagen til de ansatte i norske boligbyggelag?

Våre tre forskningsspørsmål utviklet i forbindelse med forstudiet:

RQ1: Hvilke endringer oppleves som følge av digitaliseringen i praksis?

RQ2: Hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes kognitive erfaringer knyttet til deres oppgaver?

RQ3: Hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes emosjonelle erfaringer knyttet til deres oppgaver?



Figur 1: Forholdet mellom digitalisering og de ansattes tilpasning og mestring

1.4 Posisjonering

Flere har tidligere skrevet om boligbygging og oppbyggingen av Norge, men vi ønsker å se nærmere på hvordan hverdagen for brukerne (ansatte) av digitale prosesser har utviklet seg de siste årene, og hvordan man underveis i endringsprosessen har lært seg å tilpasse seg endring. Ved å se nærmere på de emosjonelle og kognitive erfaringene man har hatt i forbindelse med de nye oppgavene og endringene som har foregått, ønsker vi å få en bedre forståelse for de ansattes hverdag før og etter den digitale endringen.

1.5 Bidrag- praktiske og teoretiske implikasjoner

Funnene angående den paradoksale effekten digitalisering har hatt på de ansattes hverdag kan berike vår teoretiske forståelse av empowerment² og teknostress. Det tyder på et behov for modeller som kan fange opp den komplekse effekten av endringer som er drevet av digitalisering da det kommer til de ansattes erfaringer og resultater. Funnene i denne case-studien har også praktiske implikasjoner. Spesielt tyder funnene våre på at organisasjoner som gjennomgår digitaliseringen implementerer opplæringsprogrammer for å hjelpe de ansatte med å tilpasse seg de nye oppgavene. Slik opplæring kan i sin tur fremme empowerment og dempe teknostress, og til slutt muliggjøre jobbtilfredshet og produktivitet.

^{2 2} Empowerment: vi har valgt å bruke det engelske uttrykket i stedet for det norske uttrykket myndiggjøring

1.6 Valg av forskningskontekst

Vi valgte å se nærmere på de ansattes hverdag i boligbyggelagene i Norge med utgangspunkt i forstudie vi hadde med tre ansatte i bransjen. I løpet av studiet for master i økonomi og ledelse har vi hatt mange fag hvor man har fått et teoretisk innblikk i digitalisering og endringsledelse som vi ønsker å kombinere i vår oppgave. Masterstudiet har gjort oss mer bevisst på hvorfor en god endringsledelse er viktig både for de ansatte, og bedriften for å få til en vellykket digital transformasjon (Kane et al., 2015).

1.7 Oversikt over hvordan oppgaven er bygget opp

Kapittel 1 er en introduksjon til oppgaven og forklarer bakgrunnen for studie og forskningsspørsmålene vi ser nærmere på. Kapittel 2 og 3 går nærmere inn på det teoretiske grunnlaget og valg av forskningsmetode og design. I kapittel 4 viser vi resultatene av funnene i dybdeintervjuene og i kapittel 5 diskuterer og belyser vi funnene opp mot forskningsspørsmålene. Kapittel 6 gir en oppsummering av resultatene, våre begrensninger og gir innspill til videre forskning.

2. Teorigrunnlag

Digitalisering handler om endringer. Når det kommer til digitalisering og bruk av teknologi slik som KI (kunstig intelligens), er organisasjonens fremste mål å bistå menneskelige ansatte ved å frigjøre dem for et høyere nivå av problemløsning, og forbedre deres ytelse (performance). Ved bruk av teknologi kan man øke de ansattes kreativitet fordi mennesker og teknologi arbeider sammen. Teknologien tar seg av de tunge prosessene, slik at menneskene kan fokusere på det kreative (Jia et al., 2024). Implementeringen av teknologi kan derimot også ha en negativ innvirkning på de ansatte, alt fra trusler mot deres identitet til å oppleve negative følelser og usikkerhet. I et forskningsprosjekt utført i et telekommunikasjonsselskap så man på hva som skjedde da de repetitive oppgavene ble automatiserte og utført av KI. Studiet viste at noen ansatte ble mer kreative, mens andre opplevde negative følelser og angst. (Jia et al., 2024). Nedenfor beskriver vi det konseptuelle og teoretiske grunnlaget for vår case-studie, avslutningsvis i teorikapittelet vil vi adoptere et teoretisk perspektiv som vil veilede vår dataanalyse, og konklusjonene av denne.

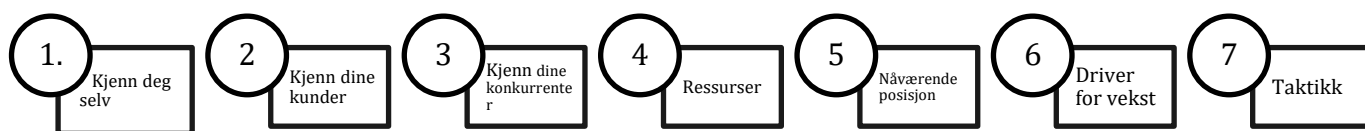
Det teoretiske grunnlaget for vår oppgave handler om å skape en forståelse av den digitale transformasjonen som har foregått de siste årene, herunder norske boligbyggelag og de ansatte som i ulik grad har vært involvert i regnskapsprosessene de siste årene. Det er ikke til å stikke under en stol at uten å være med på den digitale transformasjonen, vil man ikke kunne utnytte de mulighetene som finnes da det kommer til effektivisering av forretningsprosesser. Ved en større bruk av teknologi (her under robotiseringsprosesser og KI), samt økt kundeinnsikt har man i en større grad kunnet utnytte de nye digitale forretningsmodellene for å tilby nye og bedre produkter og tjenester. Et slikt løft fører til styrket konkurransevne, og en økning av de økonomiske resultatene (Christensen, 2021). Det kan diskuteres om det virkelig har vært en digital transformasjon, eller kun en digitalisering som har foregått i de norske boligbyggelagene. Vi har tolket det dit hen at man har gjennomgått en full transformasjon, blant annet rapporterte alle respondenter om at de har gått fra å ha lokale, og nære kunder til å ha kunder som er geografisk spredd.

Den nye digitale forretningsmodellen har gitt mange nye muligheter, samtidig som det også har dukket opp nye trusler i markedet. Flere har oppdaget de samme fordelene med teknologien (KI), og utfordrer de veletablerte boligbyggelagene med tilsvarende konsepter. Noen har lyktes, andre har lyktes i perioder før de har blitt kjøpt opp av større aktører. Som

en konsekvens av større bruk av teknologi har boligbyggelagene blitt færre, og det har blitt flere sammenslåinger³.

For at en digital transformasjon skal lykkes må man ha med seg hele organisasjonen, dette for å kunne utnytte alle prosesser mest mulig effektivt for alle i bedriften. Endringer kommer derimot sjeldent uten motstand (Christensen, 2021). I media er det skrevet mye om at digitaliseringen har medført tap av arbeidsplasser, derimot har det ikke vært fokus på de endrede arbeidsoppgavene man får i form av nye og mer interessante arbeidsoppgaver. Mange manuelle arbeidsoppgaver, særlig i regnskapsbransjen som tidligere tok lang tid som for eksempel bankavstemming, gjøres nå av robotiseringsprosess og kan nesten ikke måles i tidsbruk lenger.

Kane et al. (2015) viser til syv prinsipper som det må fokuseres på da det kommer til digital forretningsstrategi, og for å få til en vellykket digital transformasjon:



Figur 2: Kane et al. (2015) Syv prinsipper for en digital forretningsstrategi

De første prinsippene går på de strategiske ambisjonene, verdier og visjoner om hvem bedriften vil og skal være. Hvordan de kommuniserer dette viser veien for hvordan man omformer strategier fra det analoge, og til en digital strategi (Kane et al., 2015). Videre må man utnytte den digitale muligheten ut fra kundebehov, og se etter nye forretningsmuligheter på veien. Fokuset må være på å bistå kundene, mer enn selve produktet samtidig som man fokuserer på kundelojalitet, for å vite hva de ønsker seg (Kane et al., 2015).

«People don't want to buy a quarter-inch drill, they want a quarter-inch hole»

(Levitt, 1960).

I tillegg må man være mye mer dynamisk enn før da markedet endrer seg raskere og raskere. Man må derfor både forstå og kjenne kunden og markedet for å kunne endre seg raskt i takt med endringer. Strategien man tidligere la for 3 til 5 år av gangen fungerer ikke lenger, den må kunne endres i takt med markedet. Slik markedet er nå så er det mer alle mot alle, der kunder også kan være leverandører, i den digitale verden er «alt mulig» (Kane et al., 2015).

³ I 2020 hadde NBBL 75 tilknyttede boligbyggelag, i 2022 hadde dette sunket til 41 (NBBL, 2010, 2022)

2.1 Digitalisering og organisatorisk endring

Christensen (2021) beskriver godt grunnlaget og forutsetningen man må ha for å gjennomføre en digital transformasjon, og hvor viktig det er å ha en god digital forretningsstrategi med en åpen dialog i hele organisasjonen. Endringene kommer raskt og uventet i et marked som stadig kommer med nye og bedre løsninger, man på derfor være med på det som skjer hvis ikke vil man raskt være langt etter konkurrentene.

Men først, hva er digitalisering? Begrepet brukes i mange sammenhenger, Christensen (2021) sin definisjon tar høyde for det meste:

«forutsetningen for en vellykket digitalisering er at styre og bedriftsledelsen endrer holdning fra å se på digitale teknologier som et kostnadskrevende støtteverktøy til å se på digitale teknologier som en potensielt verdiøkende del av virksomhetsarkitekturen. Det betyr at både forretningsmodell, organisasjon og prosesser kan blir sterkt påvirket som en følge av de muligheter som ligger i utnyttelse av dagens digital teknologier».

(Christensen, 2021, s. 20)

Med bakgrunn i Christensen (2021) sitt teoretiske rammeverk ser vi nærmere på den digitale transformasjonen i boligbyggelagene med fokus fra de ansatte sin side, og deres hverdag med endringsmotstand og eventuell mangel på kompetanse og ferdigheter.

Christensen (2021, s. 21) har 3 ambisjonsnivåer av digitalisering:

- Digitisering: lavt ambisjonsnivå hvorav kun en overgang fra analog til digital kommunikasjon.
- Digitalisering: høyt ambisjonsnivå, hvorav resultatet fører til vesentlige endringer i forretningsprosessene.
- Digital transformasjon: meget høyt ambisjonsnivå, hvorav selskapets forretningsnivå endres radikalt i måten verdier skapes på.

Det er viktig å se forskjellen i begrepene og de blir ofte brukt feil. I vår oppgave mener vi slik det er sagt innledningsvis at det er en digital transformasjon boligbyggelagene har gjennomgått. Dette i bakgrunn av at man har gått fra en hverdag med alt i papir til mange robotiserte prosesser og en papirløs bokføring. Dette har for mange resultert i en endret arbeidshverdag der man jobber mer med økonomisk bistand enn tidligere, og har fått en økt digital tilgang for kundene. Denne endrede kommunikasjonen mot kunder, samt endret hverdag til de ansatte gjør at man får en digital transformasjon. En annen positiv virkning av

dette er at man ikke lenger er bundet lokalt, og man er i større grad geografisk uavhengig da man kan kommunisere digitalt, samt at alle dokumenter lagres digitalt.

Osmundsen et al. (2018) har sett nærmere på definisjonene koblet til digitalisering, og har utarbeidet en konseptuell modell samt forenklet definisjon av begreper. Ved hjelp av disse definisjonene kan vi enkelt relatere til den endringen som har vært i boligbyggelagene:

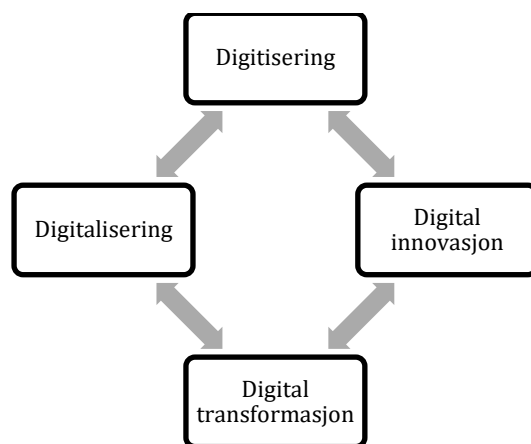
Digitisering: Det har foregått en konvertering av analog informasjon til digitalt format. Slik som at man i dag har gått bort fra å ha permer til hver kunde hvor alt nå ligger scannet og lagret digitalt til enhver tid.

Digitalisering: Det er brukt digital teknologi slik som innføring av KI samt robotisering i bokføringsprosessen som har ført til en endring i sosio-tekniske strukturer.

Digital innovasjon (resultat): Som et resultat av digitaliseringen har man i dag en ny kundegruppe, og mulighet for et mye større kundegrunnlag per ansatt.

Digital innovasjon (prosess): Fordi man i dag kan holde digitale styremøter på bakgrunn av det endrede lovverket, har også det geografiske kundegrunnlaget økt. Alt ligger nå tilgjengelig på nett transparent for kundene, og ikke kun i en perm på kontoret.

Digital transformasjon: Boligbyggelagsbransjen er som andre regnskapskontorer og bedrifter som driver med konsulenttjenester innovative og digitale i sin hverdag. Dette kan medføre at man jobber mye mer effektivt og stedsuavhengig enn før, og dermed øker kundegrunnlaget og muligheten for å utvikle nye forretningsområder.



Figur 3: forholdet mellom digitisering, digitalisering, digital transformasjon og digital innovasjon (Osmundsen et al., 2018)

2.1.1 Digitalisering som endringsagent

På bakgrunn av den teknologiske utviklingen, har man åpnet opp for flere forbedringer da det kommer til både informasjon, kommunikasjon og teknologier som kan kommunisere med hverandre (Bharadwaj et al., 2013). Det er som nevnt tidligere vært en positiv forretningsutvikling hos de fleste boligbyggelagene i Norge på grunn av den digitale transformasjonen. De som ikke har vært innovative i denne perioden har blitt fusjonert med større boligbyggelag da de ikke har hatt ressurser, eller muligheter til å være med på endringen (Pettersen, 2024).

De digitale teknologiene er med på å omstrukturere tradisjonelle forretningsstrategier og struktureringen av både forhold med kunder og interne forhold. Digitaliseringen er en katalysator for endringer (Bharadwaj et al., 2013). Vi har tidligere vært inne på hvordan den digitale transformasjonen har endret hverdagen til boligbyggelagene, og de ansatte. En slik endring krever tilpassing av eksisterende prosesser og kultur, samtidig som det krever en rask respons og tilpassing til markedsendringene slik at man får fleksible og smidige prosesser. I denne sammenhengen er det viktig at man ikke ser på digital forretningsstrategi som et eget element, men som noe man iverksetter i organisasjonens hoved-strategi. Det er i dag en direkte lenke mellom digitaliseringen og de prosessene man har i selskapet (Bharadwaj et al., 2013).

Bharadwaj et al. (2013) sitt rammeverk for digital forretningsstrategi inneholder fire nøkkeldimensjoner:

- *Omfang*, stedsuavhengighet som nevnt ovenfor gir nye forretningsmuligheter.
- *Skalering* muliggjør storskala operasjoner og nettverkseffekter.
- *Hastigheten* som følge av digitaliseringen krever raskere respons og markedsendringer.
- *Kilder til verdiskapning* hvor det handler om å utnytte den data, teknologi og innovasjon som er tilgjengelig for å skape konkurransefortrinn.

En slik digital endring må brukes med omhu slik at man ikke tar all informasjon som ligger tilgjengelig for gitt, og heller setter søkelys på og utnytter de fordelene man får. Den digitale forretningsstrategien og den tidligere forretningsstrategien blir en og samme strategi for å nå de organisatoriske målene man setter seg (Bharadwaj et al., 2013).

2.1.2.1 Utfordringer (motstand mot endring)

Større endringer vil alltid medføre at man møter på noe motstand, det er derfor viktig å ha med seg de ansatte for at dette skal lykkes. Kane et al. (2015) ser også på viktigheten av at strategi fra ledelsen er driveren for å få til en digital transformasjon. I arbeidet med den digitale strategien vil man møte mange barrierer undervis som må jobbes igjennom sammen med de ansatte. Dette har av Kane et al. (2015, s. 14) blitt sortert i følgende kategorier som vist i tabell 2.

Tabell 2: Utviklingsfaser digital endring

	Tidlig	Utvikling	Modning
Barrierer	Manglende strategi: Mer enn halvparten sier manglende strategi er en topp-tre barriere	Håndtere distraksjoner: nesten halvparten indikerer at «for mange konkurrerende prioriteter» er en topp-tre barriere, manglende strategi er fortsatt en utfordring for 1/3.	Sikkerhetsfokus: Nesten 30% påpeker sikkerhet som en topp tre barriere; håndtere for mange konkurrerende prioriteter fortsetter og være en topp bekymring for 38%
Strategi	Kunde og produktivitetsdrevet: Nesten 80% sier at fokuset er på kundeopplevelse og effektiv vekst	Vekst visjon: kundeopplevelsen og effektivitetsvekst; over 70% retter fokus på transformasjon, innovasjon og beslutningstaking	Transformativ visjon: over 87% retter fokus på transformasjon, innovasjon og beslutningstaking
Kultur	Silo: 34% samarbeid; 26% innovativ sammenliknet med konkurrenter	Integrering: 57% samarbeid; 54% innovativt sammenliknet med konkurrenter	Integrert og innovativ: 81% samarbeid; 83% innovativt sammenliknet med konkurrenter
Talentutvikling	Lunken interesse: 19% sier at selskapet gir ressurser for å opprettholde digitale ferdigheter	Investere: 43% sier at organisasjonen gir ressurser for å opprettholde digitale ferdigheter	Forpliktet: 76% sier at organisasjonen gir ressurser for å opprettholde digitale ferdigheter
Ledelse	Manglende ferdigheter: 15% sier at ledelsen har tilstrekkelige digitale ferdigheter	Lære: 39% sier ledelsen har tilstrekkelige digitale ferdigheter	Sofistikert: 76% sier at ledelsen har tilstrekkelige digitale ferdigheter

For at man best mulig skal kunne utnytte de mulighetene som dukker opp, er det viktig at man har med seg hele organisasjonen på den digitale transformasjon. Slik som tabell 2 viser vil man underveis i prosessen ha ulike oppfatninger av den endringsprosessen man er i, og man vil underveis i prosessen både endre fokus, og hvordan man ser på endringsprosessen (Kane et al., 2015). Både underveis og etter en slik transformasjon vil man møte på motstand mot endring, og det er viktig at man hele veien har en åpen dialog. Selv om man har en slik åpen dialog, er vi alle mennesker og noen kan bevist og ubevist «ha på bremsen» og ikke være med underveis i prosessen. Kultur for dialog og involvering er derfor viktig i en organisasjon for å kunne utnytte fullt potensiale (Kane et al., 2015). Kaplan & Norton (2004) går nærmere inn på

hvor klar en organisasjon er, og hvor motivert og teknisk kapable den er til endring. Hvordan organisasjonen forstår selskapets misjon, visjon og hvorvidt de er i teknisk stand til å utføre endringen. Mennesker og en organisasjon ser ting og verdsetter ting på forskjellig måter, og det må man ta hensyn til og forstå i en slik omstilling. Man må derfor hele tiden under prosessen se om man har «grønt lys» for at hele organisasjonen er med på prosessen til å gjennomføre den digitale strategien. Tabell 3 illustrerer de ulike dimensjonene for implementering av en digital transformasjon.

Tabell 3: Dimensjoner i gjennomføringen av digital transformasjon

Analysenivå	Dimensjoner	
	Faktorer for individuelle forskjeller	Strukturelle faktorer
Individuelt nivå	Segment 1: individuell tro Oppfattet individuell digital «readiness» Holdning mot digital transformasjon	Segment 2: Kompetanse Digital «knowhow» Digitale ferdigheter
Organisatorisk nivå	Segment 3: Delt tro Digital fullmakt Digital innovering	Segment 4: Kapabiliteter Oppfattet organisatorisk digital klarhet Innovasjonsbarrierer og reaksjons hastighet

(Gfrerer et al., 2021, s. 5)

Kane et al. (2015) ser på viktigheten av å få med de ansatte både på individuelt og organisatorisk nivå. Gfrerer et al. (2021) ser nærmere på de samme tingene der de ansattes individuelle oppfatning og holdning til endring og kompetanse variere betydelig. Uten samhandling og tydelig kommunikasjon fra ledelsen vil man ikke få med de ansatte på ending. Det som er likt i de nevnte artiklene er hvor viktig det er at man hele tiden tar hensyn til hvor klare de individuelle og organisatoriske nivåene er, det er viktig at man har med seg begge nivåene i den strategiske endringen for å lykkes. Oppi alt dette skal man da samtidig få med seg de andre digitale strategiene også; så hvem sa at en digital endring var lett?

2.1.2.2 Fordeler

Bruk av robotisering og KI i den digitale transformasjonen kan føre til flere effektiviseringsgevinster. Blant annet kan det føre til frigjøring av de repetitive oppgavene,

som gjør at man får mer tid til komplekse og kreative oppgaver slik som rådgiving, men det fordrer også økt teknologisk kompetanse og en åpen læringskultur (Jia et al., 2024). Selenko et al. (2022) påpeker også at KI utfordrer de ansattes egenverdi og rolle i organisasjonen, og at man føler seg truet i sin rolle og i sitt virke. Vi har i vår analyse av ansatte i boligbyggelag sett nærmere på hvordan de har opplevd dette både ved den digitale innføring og om det nå oppleves som at det er mindre «trusler» enn før.

Regnskapsføring og boligbyggelagsbransjen er som nevnt tidligere en traust bransje som kanskje ikke er kjent for store innovasjoner. Men som alle andre har de måtte sett i glasskulen og blitt med på den digitale transformasjonen for å eksistere. Boligbyggelagene har i denne prosessen blitt betydelig færre, der store aktører som OBOS og USBL har overtatt mange av de små boligbyggelag rundt om i Norge, for å få en mer bærekraftig og effektiv forvaltning. Det samme gjelder i regnskapsbransjer der vi nå ser at en av de største leverandørene av lønnsystemer (Huldt & Lillevik) har avvirket sin løsning fra 2024, da de ikke ble med på en sky basert og digital løsning (Grandal, 2023). De selskapene som har gjennomført en digital transformasjon har i sammenheng med dette også fått et større konkurransefortrinn da de kan utvide sitt virke til å gjelde større geografiske områder, og de har lært seg å utnytte de ressursene som man har ved å utnytte data riktig (Bharadwaj et al., 2013).

Systemleverandøren som de fleste boligbyggelagene bruker startet sin digitale transformasjon sommeren 2017 og har siden utviklet systemet sakte, men sikkert over på mange robotiserte løsninger for sine brukere. Fra en hverdag med mye manuelle operasjoner og over på en papirløs hverdag og robotiseringsprosess for de tyngste og mest tidkrevende arbeidsoppgavene har bransjen blitt mer konkurranseutsatt mot hverandre da oppgavene kan gjøres fra alle verdens hjørner. Dette igjen gjør at det enkelte selskap selv må promotere hva de er gode på og utvikle dette videre for å være konkurransedyktige i dagens marked.

2.2 Effekten av endringer i oppgaver for ansatte

Vi har nå sett på hvilke utfordringer og muligheter digitaliseringen kan gi. Disse endringene kan føre til både introduksjon av nye oppgaver, modifikasjon av allerede eksisterende oppgaver og/eller fjerning og eliminering av oppgaver. Slike endringer påvirker de ansatte både kognitivt og emosjonelt. Dette skal vi se nærmere på i dette delkapittelet. I tråd med litteraturen om dimensjoner ved implementering av digital transformasjon (se tabell 3)

fokuserer denne oppgaven på ansattes opplevelser. Derfor er da analyseenheten (se kapittel 3 for flere detaljer) individuell, og ikke organisatorisk.

2.2.1 Kognitiv påvirkning av endringer i oppgaver

2.2.1.1 Eliminering av oppgave

Digitalisering har flere effekter, og en av de som kan anses som en av de mer betydningsfulle er elimineringen av repetitive og kjedelige oppgaver ved hjelp av automatisering. I norske boligbyggelag har KI blitt trent opp til å gjennomføre de tidligere manuelle innlesningene av fakturaer blant annet, og ved bruk av robotiseringsprosesser har man i dag mulighet for å frigjøre tid til andre, mer tidkrevende og kreative oppgaver.

Jia et al. (2024) gjennomførte en studie hvor de sammenlignet hvordan salgsagenter arbeidet sammen med en KI-assistent, og hvordan de alene kunne løse oppgaver. I denne rapporten kom de fram til at eliminering av repetitive oppgaver frigjør kognitive ressurser og dermed ga en reduksjon i kognitiv arbeidsbelastning. Som et resultat av dette, ga det rom for forbedret kreativitet og problemløsningsevne.

Videre viste studien til Jia et al. (2024) at da man ikke lenger hadde de monotone oppgavene hadde man mulighet for å fokusere på mer krevende, og strategiske oppgaver som krevde en høyere konsentrasjon. En slik endring i arbeidsoppgaver fører til en mer meningsfull arbeidshverdag hvor man kunne bruke mer tid på komplekse oppgaver som igjen ikke bare gagnar de ansatte, men også organisasjonen i sin helhet. Jia et al. (2024) argumenterer også for at man ved å redusere kognitiv trøtthet øker de ansattes evne til å jobbe mer effektivt. Dette gir en større presisjon ved oppgaveløsning av mer komplekse situasjoner hvor man er avhengig av menneskelig innsikt, og hvor KI ikke er nok.

2.2.1.1 Modifikasjon eller erstatning av oppgaver

Erstatning eller automatisering av rutineoppgaver kan også frigjøre kognitive ressurser for både kreative, og andre oppgaver (Jia et al., 2024). Derimot hvis en hel prosess fra A til Å slik som i Jia et al. (2024) sin forskning på kundeservice, erstattes eller modifiseres kan dette forstyrre oppmerksomhet og hukommelse, og dermed negativt påvirke kognitive ressurser. Hvis en hel oppgave erstattes totalt av KI kan de ansatte oppleve både usikkerhet, og føle seg mindre verdifulle når tidligere kjerneoppgaver blir erstattet av teknologi (Jia et al., 2024) For å relatere dette til vår oppgave har man innen regnskapsføring i de norske boligbyggelagene

hatt hele prosesser som har blitt erstattet av KI. En del av disse oppgavene var tidkrevende, og utgjorde en stor del av arbeidsbelastningen til de ansatte. Eksempler på dette er utsendelse av fakturaer som tidligere først ble skrevet ut, for så å pakkes i konvolutter og postlagt. Nå går disse fakturaene i en sky basert løsning som automatisk sender dette som avtalegiro, e-faktura, vipps, e-post eller går til en ekstern leverandør som skriver ut og sender det i posten. Jia et al. (2024) forteller videre at man i en slik prosess hvor disse typene av oppgavene forsvinner vil man i en overgang slite med stress. Man mister kontroll over de prosessene som i dag er erstattet, og man må utvikle nye ferdigheter for å fylle opp og tilpasse seg den nye arbeidshverdagen. Dette er i seg selv krevende, og krever en kognitiv innsats. Jia et al. (2014) kom også frem til at en konsekvens av at man erstatter en hel prosess med KI er at man kan oppleve en nedgang i ansattes evne til å håndtere komplekse situasjoner hvor man må løse dette uten støtte fra KI. Som med alle andre prosesser i en bedrift, må man derfor ha en skriftlig dokumentasjon på hvordan man manuelt skal løse oppgaven hvis teknologien er nede og man må gjøre oppgavene selv (Jia et al., 2024).

2.2.1.3 Generering av nye oppgaver

Introduksjonen av nye oppgaver kan være kognitivt krevende, og krever at ansatte lærer nye ferdigheter for å utføre nye oppgaver som skapes på grunn av digitaliseringen. Annen forskning ser nærmere på at tilpasningsprosessen for de ansatte er individuell, og som andre ting i livet bruker vi ulik tid og har ulike evner til å ta imot nye oppgaver. Tilpassingsevnen og motivasjonen man har for ny læring er også avgjørende for om man føler at det er en mulighet eller trussel som gjør at man kan oppleve angst og motstand (Schneider et al., 2020).

2.2.2 Emosjonelle responser på endringer i oppgaver

Endring i oppgaver kan føre til at man opplever både positive og negative følelser. I tråd med kognitiv atferdsteori vil en ansatt som føler seg truet av endringer i deres oppgaver oppleve negative følelser slik som frykt, angst og sinne. På den andre siden hvis de ser endringen som en utfordring og en mulighet for å lære vil de føle seg motivert og oppleve positive følelser (Folkman & Moskowitz, 2004).

2.2.2.1 Eliminering av oppgaver

En eliminering av repetitive oppgaver vil spesielt for erfarne ansatte føre til positive følelser. I studien til Jia et al. (2024) kunne de erfarne ansatte fortelle at de fikk frigitt mer tid til å løse

mer kompliserte oppgaver på bakgrunn av at KI overtok de enklere prosessene av arbeidet. Derimot kom det frem at dette hadde en negativ påvirkning på de ansatte som ikke var like erfarne. De opplevde i stedet at de ikke fikk den grunnleggende forståelsen i visse arbeidsprosesser, da de aldri gjennomførte de selv. De ble sittende med en begrenset kunnskap om temaene, og de så derfor heller ikke hvordan KI kunne bidra med å gi de en bedre arbeidshverdag.

2.2.2.2 Modifikasjon eller erstatning av oppgaver

Digitaliseringen kan føre til at repetitive og mindre meningsfylte oppgaver erstattet av KI, dermed kan man bruke arbeidsdagen på mer positive og kognitivt krevende oppgaver og rådgiving. De fleste ansatte opplever det som positivt, selv om det også kan føre til negative følelser da det kan oppleves som truende for deres identitet og arbeid. De ansattes egen verdi og oppfatning av sin rolle i en organisasjon blir truet, dette kan føre til tap av kontroll og stress, og må tas hensyn til av lederne i en endringsprosess (Selenko et al., 2022).

2.2.2.3 Generering av nye oppgaver

Ved innføring av nye oppgaver og digitale prosesser kan det også oppstå negative følelser for de ansatte da det kan føre til et misforhold til deres profesjonelle identitet. Digitalisering er for noen et stort steg og ta, spesielt for de tilhørende den eldre generasjonen som ikke har vokst opp med digitale verktøy som en naturlig del av hverdagen. Igjen er dette tosidig, det kan også føre til at de føler at det er interessant å lære nye ting, og at de engasjerer seg i dette. Noe som gir en positiv opplevelse hos den ansatte (Selenko et al., 2022).

2.3 Tilpasning til digitaliseringsinduserte endringer

Når ansatte står ovenfor endringer, må de regulere sine følelser som en respons på dette ved å blant annet endre sitt perspektiv på oppgaveendring, undertrykkelse av følelser eller ved å håndtere endringer direkte. Castillo et al. (2018) snakker om hvordan man går igjennom seks stadier (sjokk, fornektelse, frustrasjon, eksperimentering, beslutning og integrasjon). Dette presenterer en naturlig emosjonell reise som de ansatte går igjennom, og da spesielt når man tenker på oppgaver som digitaliseres eller automatiseres. Hvordan de ansatte regulerer sine følelser underveis vil være med på å påvirke de mestringsstrategiene de kommer opp med. De kan velge å bli frustrerte, eller undertrykke sine følelser samtidig som de på den andre siden kan tilpasse seg endringene.

Cheng et al. (2023) gir oss en større innsikt i dette ved å snakke om hvordan KI og teknologiske endringer kan påvirke evnen man har til å tilpasse seg oppgaver for å opprettholde en form for kontroll og motivasjon. De som ser på endringene knyttet til KI som en utfordring og en trussel mot egen jobbsikkerhet, vil ha større vanskeligheter med å akseptere KI, mens de som kan være mer tilbøyelige for å tilpasse seg de nye oppgavene mer proaktivt vil akseptere KI.

3. Metode

I dette kapittelet skal vi se på den metodiske tilnærmingen vi har valgt å bruke i vår studie. Problemstillingen vi ønsker å belyse er som nevnt tidligere «Hvordan har den digitale transformasjonen endret hverdagen til ansatte i norske boligbyggelag?». Dette spørsmålet ligger til grunn for valg av forskningsmetode, ved hjelp av teori belyst i foregående kapittel. Valget av metode handler ifølge Skilbrei (2023) om hva slags spørsmål man ønsker å finne svar på. Vi har i dette arbeidet sett på flere ulike metoder, og kommet frem til at kvalitativ metode er mest passende i vår case-studie. Ved hjelp av kvalitative intervjuer har vi hatt mulighet til å avdekke de spørsmålene vi sto ovenfor med tanke på den digitale transformasjonen som har foregått, og konsekvensene av denne.

Denne avhandlingen inkluderer informasjon om en forstudie med tre ansatte, og en hovedstudie gjennomført på de oppfatningene og erfaringene til 10 informanter fra norske boligbyggelag. Kapittel tre inneholder en diskusjon av valgt forskningsmetode, og en forklaring på hvorfor kvalitative intervjuer hjalp oss å oppnå målet med denne oppgaven. Og hvorfor dette var det beste forskningsdesignet for å belyse vår problemstilling. Kapittel 3 diskuterer også studiepopulasjonen, utvalg, datainnsamlingsprosedyre og begrunnelse, instrumentering, intern og ekstern validitet og en oversikt over dataanalysen.

3.1 Forskningsmetode og valg av design

I følge Yin (2009) må man som forsker vurdere forskningsspørsmål, graden av kontroll som man har over hendelser, og om fokuset er på enten historiske eller nåværende hendelser når man velger en forskningsmetodikk. Ved å følge en slik anbefaling var den første beslutningsvariabelen vår problemstilling som spør om hvordan ansatte opplevde den digitale transformasjonen på jobb. I denne oppgaven hadde vi ikke kontroll over effekten av digital transformasjon på ansatte, da effekten av digital transformasjon er en pågående prosess i boligbyggelagene hvor vi utførte vår forskning. Dette betyr at vi ønsket å studere effekten av digital transformasjon i sin nåværende tilstand: vi hverken manipulerte, ei heller grep inn, men heller brukte eksisterende situasjoner (Yin, 2009). En kvalitativ tilnærming for å studere hvordan digital transformasjon påvirker de ansatte i boligbyggebransjen, en industri som har undergått en adopsjon av teknologi, og som er relativt ny da det kommer til digitalisering, hjelper oss å samle informasjon om ansattes holdninger og underliggende oppfatninger da det

kommer til digitale verktøy og teknologi i denne sektoren⁴. Informasjon om dette kan være svært nyttig for beslutningstakere i de norske boligbyggelagene når de skal evaluere hvor vellykket eller mislykket implementeringen av digitalisering har vært i deres organisasjon. Derfor var en kvalitativ forskningsmetode passende for denne oppgaven, på grunn av samsvaret med beslutningsvariablene skissert over (Yin, 2009). Tabell 4 gir en oppsummering av kriteriene i vår case-studie. En kvalitativ forskningsmetode gir forskerne mulighet til å beskrive den nåværende effekten på digital transformasjon slik de oppfattes av de ansatte som er påvirket av en slik transformasjon.

Tabell 4: Oversikt over valg av forskningsmetode mot kriteriene skissert av Yin (2009)

Forskningsmetode	Type problemstilling i denne oppgaven	Har forskerne kontroll over hendelser?	Fokuserer forskerne på samtidshendelser?
Eksperiment	Hvordan , hvorfor	Ja	Ja
Spørreundersøkelse	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye	Nei	Ja
Arkivanalyse	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye	Nei	Nei
Historie	Hvordan , hvorfor	Nei	Nei
Case-studie/Kvalitative metoder (<i>denne oppgaven</i>)	Hvordan , hvorfor	Nei	Ja

En kvantitativ forskningsmetode ville vært upassende i denne forskningen fordi den fokuserer på å undersøke, og forså de ansattes opplevelser i møte med den digitale transformasjonen (f.eks. da det kommer til endring i arbeidsoppgaver). Kvantitativ metode anses å være passende i studier hvor man forsøker å bevise et sett av hypoteser eller sammenhenger ved hjelp av testing og bekreftelser av hypoteser (Cooper & Schindler, 2014). Hensikten i denne oppgaven var ikke å bekrefte slike forhåndsbestemte teoretiske forhold. På bakgrunn av dette virket kvantitativ metode uegnet for denne oppgaven, på grunn av potensialet for tvetydighet i måling av konstruksjoner eller variabler som ser på de ansattes erfaringer i en organisasjon som gjennomgår en digital transformasjon (Cooper & Schindler, 2014).

⁴ Temaet digitalisering ble for alvor tatt opp under NBBL sin konferanse i 2015 (Eskelund, 2016).

3.2 Valg av forskningsdesign

Begrunnelsen for valget av forskningsdesign i denne oppgaven, som er en kvalitativ intervju tilnærming, ligger i forskningsspørsmålenes natur og konteksten til studien (Creswell & Poth, 2016). Hovedformålet med denne oppgaven er å få en dypere forståelse av hvordan ansatte i norske boligbyggelag har opplevd de digitale endringen, og videre den digitale transformasjonen i deres arbeidshverdag. Dette krever en tilnærming som gjør det mulig å utforske de subjektive opplevelsene til de ansatte i detalj. Som Skilbrei (2023) påpeker, er valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode avhengig av hvilke spørsmål man ønsker å få svar på, og hva slags kunnskap man søker. Mens kvantitative undersøkelser forsøker å identifisere generelle mønstre og årsakssammenhenger gjennom statistisk analyse, gir kvalitative metoder muligheten til å gå i dybden og fange opp nyanser i menneskers opplevelser og refleksjoner.

Cooper & Schindler (2014) nevner at semistrukturerte individuelle intervjuer gir forskere mulighet for å samle informasjon om hvordan og hvorfor forskningsspørsmål blir besvart. Ved å hente informasjon fra ansatte som er påvirket av den digitale transformasjonen kan denne oppgaven få innsikt i hvordan ansatte opplever endringer som en følge av den digitale transformasjonen som ellers ikke ville vært tilgjengelig. Det er viktig å nevne at andre typer av kvalitative design ikke ville vært passende i denne oppgaven, i hvert fall ikke på dette stadiet av forskningen. Dette fordi en slik kvalitativ metode baserer seg på konseptet om å trekke erfaringene fra en gruppe eksperter for å gi et samlet perspektiv på de sentrale nøkkelproblemene (Brady, 2015).

Oppsummert har vi i denne sammenhengen valgt et kvalitativt forskningsdesign, da vi ønsker å undersøke de sosiale og psykologiske konsekvensene av digitaliseringen. Blant annet hvordan de ansatte håndterer endringer i sine daglige rutiner, og hvordan de tilpasser seg nye teknologier. Kvalitative intervjuer vil gi oss muligheten til å utforske tanker, følelser og holdninger knyttet til disse endringene.

3.3 Valg av metode for datainnsamling og analyse

For å belyse hvordan ansatte i norske boligbyggelag har opplevd den digitale transformasjonen i sin arbeidshverdag, valgte vi kvalitative intervjuer som metode for datainnsamlingen. Dette valget er basert på vårt behov for en dypere forståelse av de ansattes opplevelser, erfaringer og meninger rundt digitaliseringsprosessene som har foregått. I forkant

av intervjuene innhentet vi kunnskap om temaet gjennom en grundig gjennomgang av relevant litteratur. Dette gjorde oss i stand til å identifisere de spesifikke aspektene ved digitaliseringen som vi ønsket å utforske videre. Målet var å innhente informasjon som ikke kunne finnes i litteraturen alene, og som kunne gi oss en innsikt i hvordan de ansatte faktisk har opplevd endringene i sin arbeidshverdag.

Weiss (1994) begrunnelser for å gjennomføre kvalitative intervjuer er relevante for vår beslutning om å velge denne metoden:

- **Detaljerte beskrivelser:** Intervjuene ga oss muligheten til å få detaljerte beskrivelser av de ansattes erfaringer, noe som er avgjørende for å forstå hvordan de opplever den digitale transformasjonen i sitt daglige arbeid.
- **Integrering av flere perspektiver:** Selv om vi fokuserte på de ansattes perspektiver, har intervjuene tillatt oss å samle ulike synspunkter fra forskjellige individer innenfor boligbyggelagene. Dette har bidratt til en mer nyansert forståelse av digitaliseringen.
- **Prosesorientering:** Vi ønsket å ikke bare forstå resultatene av digitaliseringen, men også de pågående prosessene de ansatte har vært gjennom. Kvalitative intervjuer er en ideell metode for å utforske slike prosesser over tid.
- **Helhetlige beskrivelser:** Intervjuene har gjort det mulig for oss å få en dypere innsikt i hvordan digitaliseringen har påvirket ulike aspekter av de ansattes arbeid, fra deres daglige rutiner til deres generelle oppfatning av hvordan endringen er gjennomført.
- **Forståelse av hendelser fra de involvertes perspektiv:** Det var viktig for oss å få innsikt i hvordan de ansatte selv forstår og opplever de digitale endringene. Dette har vært sentralt i vår analyse av hvordan digitaliseringen har påvirket deres arbeidshverdag.
- **Skape forståelse hos leserne:** Ved å presentere de ansattes egne fortellinger, håper vi å skape en dypere forståelse hos leserne for de utfordringene og mulighetene som følger med digital transformasjon.

Basert på disse begrunnelsene, var det klart at kvalitative intervjuer var den mest hensiktsmessige metoden for vår undersøkelse. For å analysere dataene, valgte vi en tematisk tilnærming, hvor vi identifiserte og kategoriserte sentrale temaer som oppstod i intervjuene. Dette tillot oss å strukturere de ansattes erfaringer på en måte som både fremhever individuelle opplevelser og gir et samlet bilde av hvordan digitaliseringen har påvirket boligbyggelagene.

3.4 Forskningsspørsmål

Som nåværende litteratur nevner kjennetegnes kvalitative studier av brede, generelle og åpne spørsmål (Cooper & Schindler, 2014). Det sentrale forskningsspørsmålet i denne case-studien er hvordan digital transformasjon har påvirket de ansatte i norske boligbyggelag. En intervjuguide med semistrukturerte spørsmål ble brukt for innsamling av data innenfor tre områder. Se vedlegg 2 for intervjuguiden. Disse tre områdene bidro til å utforske hvordan digital transformasjon påvirket ansattes opplevelser, og er som følger:

RQ1: Hvilke endringer oppleves som følge av digitaliseringen i praksis?

RQ2: Hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes kognitive erfaringer knyttet til deres oppgaver?

RQ3: Hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes emosjonelle erfaringer knyttet til deres oppgaver?

3.5 Utforming av intervjuguide

I utformingen av intervjuguiden benyttet vi oss av innsikten vi fikk fra de kildene vi hadde for metodisk oppgaveskriving. Dette for å sikre at spørsmålene var relevante, grundige og i samsvar med kvalitativ forskningsmetodikk. Vi valgte å gi ut intervjuguiden på forhånd slik at de kunne forberede seg bedre til intervjuet.

Intervjuene startet med en introduksjon som forklarte hensikten med intervjuene, og vi presiserte en gang til at intervjuet var anonymt. Dette er i tråd med Johannessen et al. (2015), som understreker viktigheten av å skape en tillitsfull atmosfære i kvalitative intervjuer. En klar introduksjon og informasjon om anonymitet bidrar til å redusere deltakernes usikkerhet og oppmuntre til ærlige svar. Spørsmålene ble utformet med mål om å få detaljerte og nyanserte svar. Johannessen et al. (2015) anbefaler å bruke åpne spørsmål for å oppmuntre til detaljerte beskrivelser, mens Skilbrei (2023) påpeker at en strukturert guide bidrar til å sikre at alle relevante temaer blir belyst. Spørsmålene ble formulert for å dekke både praktiske og personlige aspekter av endringene, og for å få en helhetlig forståelse av deltakerens opplevelse.

Intervjuguiden ble delt inn i tre deler for å strukturere samtalen, Skilbrei (2023) anbefaler en slik strukturert tilnærming for å sikre at alle relevante temaer blir dekket i kvalitative intervjuer.

Del 1: Innledende spørsmål

Denne delen ble designet for å innhente grunnleggende informasjon om deltakerne, slik som alder, arbeidserfaring, utdanning og stillingstittel. Johannessen et al. (2015) poengterer at slike demografiske spørsmål er viktige for å kontekstualisere deltakernes svar og for å forstå hvordan bakgrunn og erfaring kan påvirke deres perspektiv.

Del 2: Spørsmål om endringer

Spørsmålene i denne delen setter søkelys på hvordan endringer ble kommunisert og hvilken teknologi som ble brukt. Ved å stille spørsmål om kommunikasjonsprosessen og teknologibruk, søker vi en dypere forståelse av hvordan digitaliseringen har blitt håndtert og oppfattet i praksis. Spørsmålene ble formulert for å avdekke både de praktiske aspektene ved endringene, og deltakerens erfaringer med dem. Skilbrei (2023) argumenterer for at kvalitative intervjuer gir en mulighet til å gå i dybden på slike prosesser og forstå de nyansene som kanskje ikke fanges opp i kvantitative undersøkelser.

Del 3: Kognitive og emosjonell erfaring med endringer

Denne delen av intervjuguiden setter søkelys på de følelsesmessige reaksjonene og tilpasningene knyttet til endringer. Ifølge Johannessen et al. (2015) er det viktig å utforske hvordan deltakerne personlig opplever og håndterer endringer, da dette gir innsikt i de menneskelige aspektene ved organisatoriske prosesser. Vi ønsket å forstå hvordan ansatte opplevde stress, tilpasning, og følelsesmessige reaksjoner i møte med digitaliseringen. Ved å ha denne delen på slutten av intervjuene, håpet vi at deltakerne hadde oppnådd en tillitt til oss ved de innledende spørsmålene slik at vi kunne få gode svar på disse spørsmålene.

3.6 Datainnsamlingsprosessen

3.6.1 Populasjon

Målgruppen for denne oppgaven var begrenset til ansatte som arbeider innenfor et boligbyggelag. Den spesifikke populasjonen for utvalget ble plukket ut hos små- til mellomstore boligbyggelag geografisk spredd i Norge, og som har gått igjennom digitalisering og en digital transformasjon. Vi valgte å se bort fra de aller største

boligbyggelagene, da de ansatte ofte har mer spesifiserte arbeidsoppgaver i sine stillinger. Utvalget består av ansatte som jobber i disse selskapene, og som opplever endringer i sine oppgaver og daglige rutiner som følge av digitalisering.

3.6.2 Utvalg

Utvalgstilnærmingen for denne case-studien var en ikke-sannsynlighets prosedyre ved bruk av en målrettet utvalgsmetode, som krever at forskeren velger deltakere i samsvar med utvalgskriteriene (Cooper & Schindler, 2014). Vi hadde et behov for at informantene fylte opp flere kriterier for oss:

1. Informantene må ha arbeidet i organisasjonen mens digitaliseringen har foregått
2. Informantene må ha hatt oppgaver innen regnskap/økonomi i selskapet

Johannessen et al. (2015) påpeker at det er vanskelig å vite på forhånd hvor mange intervjuobjekter som er nok, og anbefaler at man fortsetter til man ikke lenger får ny informasjon. I vår intervjuprosess var det tilstrekkelig med 10 informanter.

Vårt utvalg inkluderer 9 kvinner og 1 mann. Utvalget er sterkt preget av ansatte som har lang arbeidserfaring innen boligbyggebransjen, i gjennomsnitt har de arbeidet i 11,9 år i feltet. Utvalget beskrives nærmere i kapittel 4, men oppsummeres her i tabell 5.

Tabell 5: Oversikt over utvalget

Kjønn	Jobberfaring (I boligbyggelag)	Stillingstittel	Intervjuform	Intervjutid (minutter)
Kvinne	14	Regnskapskonsulent	Personlig	57
Kvinne	20	Fagansvarlig, regnskapsfører	Personlig	42
Kvinne	8	Regnskapskonsulent	Personlig	35
Kvinne	14	Nest-leder økonomi	Microsoft Teams	30
Kvinne	18	Økonomi og forvaltningsrådgiver	Microsoft Teams	30
Kvinne	4	Autorisert regnskapsfører	Microsoft Teams	35
Mann	10	Forvaltningskonsulent	Microsoft Teams	40
Kvinne	3	Forvaltningskonsulent	Microsoft Teams	50
Kvinne	9	Rådgiver forvaltning	Microsoft Teams	30
Kvinne	19	Rådgiver forvaltning	Microsoft Teams	25

Vi ekskluderte ansatte som hadde mindre enn 3 års erfaring i selskapet, da endringene som følge av digitaliseringen kanskje ikke ville være like tydelige for dem da mange av endringene har foregått over lengre tid. Til slutt er det også verdt å nevne at vårt valg om å ikke inkludere kunder eller medlemmer av boligbyggelagene i undersøkelsen er bevisst, da vi ønsker å fokusere utelukkende på de ansattes perspektiver. I vårt arbeid med oppgaven kunne

vi finne rikelig med forskning som omhandler kundeperspektivet på digitalisering, samtidig som det er mindre forskning som går i dybden på hvordan ansatte (i boligbyggelag) har opplevd denne transformasjonen. Gjennom våre kvalitative intervjuer håper vi å belyse nettopp disse opplevelsene.

3.6.3 Enhet for analyse

I en kvalitativ studie som baserer seg på semistrukturerte intervjuer, er enheten for analyse individuelle ansatte (Creswell & Poth, 2016). Denne oppgaven utforsker effektene av digital transformasjon både på ansattes kognitive og emosjonelle erfaringer og dermed er en slik analyse passende. I oppgaven er vi interessert i å forstå holdningene, følelsene og erfaringene til våre intervjuobjekter da det kommer til digital transformasjon av deres arbeidsplasser. Hvert intervjuobjekts kognitive og emosjonelle erfaring kan utgjøre en separat enhet for analyse i denne case-studien.

3.6.4 Datainnsamling

Intervjuene er hovedkilden for data i denne case-studien. Bruk av semistrukturerte intervjuer gir forskeren mulighet for å utforske konteksten som har et potensiale for å bidra til en dypere forståelse av forskningsproblemet. Som sådan var intervjuene semistrukturerte. Hvert intervju varte i gjennomsnitt i 40 minutter, til sammen har vi over 6 timer med muntlig informasjon samlet fra informantene. Når det var mulig ble intervjuene gjennomført ansikt- til ansikt, ellers ble Microsoft Teams brukt for intervjuer online. Ved bruk av både personlige og online intervjuer på Microsoft Teams ble opptak sikret ved hjelp av nettskjema, i tråd med studiesteds retningslinjer.

Skilbrei (2023) påpeker blant annet hvordan man ved hjelp av intervjuer på Microsoft Teams (tidligere Skype) kan bidra til å utjevne geografiske forskjeller da man har tilgang til et større utvalg av informanter enn ved personlig oppmøte. Tabell 6 viser styrker og svakheter til intervjuer gjennomført personlig, og online over Microsoft Teams (Hanna, 2012; Lo Iacono, Symonds & Brown, 2016; Skilbrei, 2023).

Tabell 6: Styrker og svakheter med personlig intervju

Metode	Styrker	Svakheter
Personlige intervjuer	<ul style="list-style-type: none"> • Kan gi høy-kvalitet data fordi man får mulighet til å fange opp kroppsspråk under intervjuene. • Det er personlig og engasjerende • Hvis en deltaker ikke forstår spørsmålet, er det mulig å avklare dette umiddelbart • Kan gjennomføres i deltakerens naturlige miljø, slik som på deltakerens kontor for å gjøre det mer komfortabelt for deltakeren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistikken er krevende da det kan være tidskrevende og dyrt, spesielt om deltakeren er lokalisert geografisk i et annet område. • Og finne en tid som passer både forsker og deltaker kan være mer komplekst. • Intervjuerens fysiske tilstedeværelse kan påvirke svarene på spørsmålene.
Microsoft Teams intervjuer	<ul style="list-style-type: none"> • Det er mindre krevende med tanke på geografisk avstand • Planlegging kan være mer praktisk for deltaker og forsker. • Det kan være mindre kostbart og krevende da det ikke krever fysiske reiser. • Det kan fremdeles gi mulighet for å lese av kroppsspråk om video er på, vs. om video ikke er brukt. • Kan på grunn av avstanden man skaper føre til at det er enklere å snakke om vanskelige temaer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekniske problemer slik som frakopling av internett og dårlig lyd kvalitet kan forstyrre intervjuet. • Det er vanskeligere å fange opp like mange detaljer for ikke-verbale tegn da forsker og deltaker ikke sitter fysisk på samme sted. • Fordi forsker og deltaker ikke er på samme sted, føles det mindre personlig sammenlignet med personlige intervjuer.

3.7 Informert samtykke og konfidensialitet

Cooper & Schindler (2014) foreslår at samtykkeskjema må deles ut før man starter å forske på menneskelige subjekter. I denne oppgaven har hvert intervjuobjekt mottatt en introduksjon om studiet per e-post, der ble det også vedlagt en kopi av intervjumalen samt et samtykkeskjema som ble signert før intervjuet ble gjennomført. Samtykkeskjemaet inneholdt informasjon om forskernes institusjon, formålet med oppgaven og en konfidensialitetsprosess. Se vedlegg 1 for detaljene til samtykkeskjemaet. I prosessen med å finne informanter ble det sendt ut e-post til flere ulike ledere i de ulike boligbyggelagene. I e-posten ble case-studien beskrevet, samt at lederne ble informert om de kriteriene vi hadde for våre informanter. Lederne ga oss videre kontaktinformasjon til ansatte som vi kunne spørre om ønsket å være med i studiet.

Konfidensialitetsaspektet er kritisk i enhver form for forskning: personverngarantier for å ivareta deltakerne, og opprettholdelse av forskningens gyldighet (Cooper & Schindler, 2014).

All informasjon som vi har samlet i denne oppgaven inkludert samtykkeskjema, intervjudata og dokumentasjon har blitt lagret i et sikkert og kontrollert miljø. Ved å følge konfidensialitets protokoller som kreves for enhver forskning, inkludert kvalitativ forskning har vi benyttet oss av en unik kodingsprosess og nummereringssekvens for å beskytte identiteten til de ansatte som deltar i intervjuet (Yin, 2009). Tilgangen til data og informasjon relatert til denne studien var kun tilgjengelig for forfatterne av denne oppgaven. For å ytterligere opprettholde konfidensialiteten og de etiske aspektene til denne forskningen, ble vårt forskningsspørsmål og intervjuguide for denne forskningen godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata). NSD sørger for at forskere håndterer data på en sikker og lovlig måte.

3.8 Instrumentering og forprosjekt

I denne oppgaven slik det er nevnt tidligere, var hovedinstrumentet for datainnsamling et semistrukturert intervju gjennomført personlig, eller online via Microsoft Teams. Intervjuet ble gjennomført etter deltakerne hadde signert samtykkeskjemaet, og samtykket til at intervjuet ble gjennomført på et passende sted eller over Microsoft Teams. Et semistrukturert intervju gir ikke bare et sett av satte spørsmål, men gir også en fleksibilitet til forskeren. De åpne spørsmålene integrert i det semistrukturerte intervjuet gir innsikt, følelser og «hva og hvordan» rundt hendelser (Glaser & Strauss, 2017). Deltakerne i case-studien deltok i et semistrukturert intervju som fokuserte på tre områder som nevnt i kapittel 3.4 forskningsspørsmål. Tabell 7 oppsummerer den forventede innsikten fra hver av disse.

Tabell 7: Semistrukturert intervju

Fokus områder for det semistrukturerte intervjuet	Forventet innsikt
RQ1: Hvilke endringer oppleves som følge av digitaliseringen i praksis?	Dette spørsmålet hjelper forskerne å forstå hvordan digitaliseringen konkret har påvirket oppgaver og praksis i boligbyggelag. Videre ved å svare på dette spørsmålet kan deltakerne gi innsikt i hvordan digitaliseringen endrer, eller gir et skifte i arbeidsoppgaver eller tidsbruk (Bharadwaj et al., 2013; (Söderlund & Pemsel, 2022)).

<p>RQ2: Hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes kognitive erfaringer knyttet til deres oppgaver?</p>	<p>Det andre forskningsspørsmålet fokuserer på å forstå effekten av endring som følge av den digitale transformasjonen på de ansattes oppfatninger og erfaringer knyttet til den kognitive belastningen og beslutningstaking. For eksempel, nye teknologier kan eliminere eller forenkle noen kjedelige oppgaver som kan frigi kognitive ressurser, men som også krever læring av nye prosesser eller måten man angriper problemer, eller beslutninger annerledes.</p> <p>(Jia et al., 2024; Selenko et al., 2022)</p>
<p>RQ3: Hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes emosjonelle erfaringer knyttet til deres oppgaver?</p>	<p>Det tredje spørsmålet fokuserer på de emosjonelle effektene av endring som følge av den digitale transformasjonen, det finnes mindre forskning på dette området. I følge Jia et al. (2024) kan negative eller positive emosjonelle erfaringer forutse ansattes motivasjon og tilfredshet mer enn kognitive erfaringer. Ved å svare på dette spørsmålet vil deltakerne avdekke de følelsesmessige erfaringene knyttet til endring, og de mestringsstrategiene de har brukt for å navigere de negative emosjonelle opplevelsene.</p> <p>(Folkman & Moskowitz, 2004).</p>

For å gi deltakerne en mulighet til å forberede seg og for å best mulig utnytte den tiden man hadde tilgjengelig, ble det som nevnt sendt ut en kopi av intervjuguiden på forhånd. Mens vi intervjuet deltakerne, gjennomgikk vi notater og konklusjonene av intervjuet med de for å redusere behovet for oppfølgingsspørsmål. En fordel med å gjennomgå intervjusvarene er å øke kvaliteten, og sørge for at den som gjennomfører intervjuet har forstått og tolket hva deltakeren har sagt er riktig (Creswell & Poth, 2016).

Vi gjennomførte en forstudie for to grunner: for det første for å vurdere klarheten og relevansen til intervju spørsmålene (Cooper & Schindler, 2014) og for det andre for å skape en forståelse av konseptet og teorier ved hjelp av personene vi studerte (Creswell & Poth, 2016). For å bedre validiteten og reliabiliteten til intervjuguiden, ble det gjennomført en forstudie med tre ansatte fra et boligbyggelag i Norge. Forstudien ble gjennomført i et boligbyggelag med tre kvinner i alderen 45-55 år, hvor alle ble ansatt før de digitale endringene ble igangsatt.

Intervjuene ble avholdt personlig. Vår tanke var i utgangspunktet å kun ha ansatte som hadde vært med på hele digitaliseringsprosessen, da falt dette utvalget naturlig inn som en del av forstudiet. Ifølge Johannessen et al. (2015) er en forstudie et viktig verktøy for å kartlegge det empiriske terrenget, spesielt i komplekse problemstillinger som involverer teknologisk og organisatorisk endring.

Det første resultatet av forstudiet var en tilbakemelding fra de tre deltakerne på om intervju spørsmålene var enkle å forstå, og formulert klart. Det andre viktige resultatet var at forstudien bidro til en grundig forståelse av de praktiske, og psykologiske aspektene ved digitaliseringen i boligbyggelag. Denne forståelsen var kritisk i utformingen av hovedstudien, da den avdekket behovet for å undersøke både de positive og negative konsekvensene av digital transformasjon i større detalj.

Videre har tidligere forskning som beskrevet av Christensen (2021), vist at digitale transformasjoner ofte møter motstand fra ansatte. Denne motstanden kan være basert på ulike faktorer, som frykt for å miste kontroll, bekymringer for arbeidsplassen, eller problemer med å tilpasse seg nye arbeidsmetoder. Vi opplevde der imot i vår forstudie at det ikke hadde vært en stor motstand mot disse endringene, bekymringene for å miste kontroll og arbeidsplass hadde vært til stede, men ellers var vårt inntrykk at endringene ble ønsket velkommen. Dette ønsket vi å se nærmere på, og se hva som gjorde at det ikke var en stor motstand mot endringene. Ved å benytte kvalitative intervjuer kunne vi undersøke hvordan ansatte i boligbyggelag opplevde slike fenomener i dybden. Samtidig ønsker vi innsikt i om dette er en generell tanke, eller om det er basert på om det er snakk om repetitive eller ikke-repetitive oppgaver.

Vår studie tar derfor sikte på å bidra med ny kunnskap som går utover de rent kvantitative målingene som allerede eksisterer om digital transformasjon. Vi ønsker å forstå hvordan og hvorfor de ansatte opplever digitalisering slik de gjør, hvilke spesifikke utfordringer de står ovenfor, og hvilke strategier de benytter for å tilpasse seg. Dette vil gi oss en mer nyansert forståelse av hvordan digitalisering påvirker ulike aspekter av arbeidshverdagen deres, som for eksempel opplevelsen av kontroll, mestring og arbeidsglede. Ifølge Everett & Furueth (2012) er en forstudie som avdekker slike dyptgående innsikter avgjørende for å sikre at hovedstudien blir både relevant og metodologisk robust. For vår del la forstudien grunnlaget for å forstå de emosjonelle og kognitive utfordringene knyttet til digitalisering, og den viste

også hvordan kommunikasjons- og opplæringsprosesser kunne forbedres for å lette overgangene.

3.9 Intern og ekstern validitet

For en kvalitativ studie er det kritisk å etablere intern og ekstern validitet eller generalisering (Morse, 2015). Intern validitet defineres som hvor nøyaktige konklusjonene som er gjort i studiet faktisk er. Det vil si hvor godt forskningen representerer det faktiske fenomenet, eller om forsknings – eller studiebeskrivelsen av prosessen er detaljert. Et eksempel på dette kan være problemstillinger knyttet til intern validitet som viser hvor godt vi beskriver forskningsprosessen, slik som utvikling av intervjuer, datainnsamlingsprosedyrer og samordningen mellom intervju spørsmålene og forskningsmålet. Ekstern validitet defineres som i hvilken grad resultatene fra studien og konklusjonen i den kan utvides til å gjelde andre institusjoner og enkeltpersoner. Et eksempel på dette i vår studie kan være funnene våre som kan generaliseres til andre organisasjoner enn boligbyggelag i Norge (Creswell & Poth, 2016; Morse, 2015). Generelt kan forskere følge et sett med trinn for å forbedre validiteten til forskningen deres (Morse, 2015). I tabell 8 tar vi for oss de potensielle truslene mot intern og ekstern validitet i den nåværende avhandlingen og i hvilken grad vi adresserer disse:

Tabell 8: Validitet

Faktorer for forbedret validitet	Ekstern validitet	Trusler mot ekstern validitet	Intern validitet	Trusler mot intern validitet
Triangulering	Bruk forskjellige datakilder, metoder, etterforskning eller teorier for å bekrefte funn.	Mangel på triangulering kan begrense dybden og bredden av funn. <i>Denne trusselen er til stede i oppgaven vår da vi ikke hadde tilgang til ulike datakilder. Vi prøver imidlertid å stole på gjeldende teorier og litteratur for å sikre nøyaktig tolkning av funn</i>	Bruk flere kilder som bevis for å bygge en sammenhengende begrunnelse for temaer.	Hvis triangulering ikke brukes, kan funnene være mindre robuste eller reflektere skjevhet. <i>Vi mener at mangel på tilgang til datakilder truer tesen vår om intern validitet.</i>

Deltakervalg	Velg deltakere som representerer en rekke perspektiver på problemstillingen som studeres.	Hvis deltakerne ikke er representative, kan det hende at funnene ikke kan generaliseres. <i>I oppgaven vår prøvde vi å adressere denne bekymringen ved å velge ut deltakere eller ansatte i organisasjoner som har opplevd digital transformasjon og pågående endringer</i>	Velg nøye deltakere som er kunnskapsrike om fenomenet som studeres.	Hvis deltakerne ikke er godt informert eller ikke fullt ut representerer mangfoldet av erfaringer, kan funnene bli skjeve. <i>I oppgaven vår mener vi at vi adresserer denne bekymringen ved å velge ulike deltakere med hensyn til alder og arbeidserfaring</i>
Detaljerte beskrivelser	Gi detaljerte beskrivelser av konteksten og deltakerne slik at leserne kan bestemme om funnene gjelder andre innstillinger eller organisasjoner.	Mangelen på detaljer kan gjøre det vanskelig for andre å bedømme anvendeligheten av funn. <i>Vi mener at vi har løst dette problemet ved å gi mer detaljerte beskrivelser av vår intervjuguide utvikling, prøvetaking og datainnsamlings prosedyrer</i>	Gi rike, detaljerte beskrivelser av fenomenet for å formidle dets kompleksitet.	Hvis beskrivelsene ikke er detaljerte, kan det føre til manglende dybde i forståelsen av fenomenet. <i>Vi adresserer denne bekymringen ved å reflektere over vår tolkning av dataene og det mulige forholdet mellom begrepene og sjekke om tolkningene reflekterer fenomenet. Vi sjekket også med deltakerne ved å spørre om vår forståelse av svarene deres stemte overens med det de mente eller sa</i>
Fagfelleevaluering	Engasjere seg i fagfelleevaluering for å undersøke om funn kan generaliseres.	Uten fagfelleevaluering kan det hende at omfanget av anvendelighet ikke blir fullstendig utforsket. <i>Vi hadde noen begrensninger når det gjaldt å få tilgang til en annen kollega for å</i>	Bruk debrifing for å gjennomgå og utforske studieaspekter, forbedre tolkning og forankring av funn.	Uten fagfelleevaluering kan skjevhet eller tolkningsfeil ikke fanges opp. <i>Denne trusselen er også til en viss grad til stede. Vi prøvde imidlertid å minne oss selv under hele prosessen med</i>

		<p><i>gjennomgå funnene våre. Så denne trusselen er ikke fullstendig adressert. Men som to studenter som jobbet med denne oppgaven, prøvde vi å reflektere mer over og engasjere oss i et organisatorisk problem som er til stede i de fleste typer organisasjoner.</i></p>	<p><i>tolkninger av resultatene og arbeidet hver for oss med å forstå deltakernes svar. Vi satt deretter sammen for å sjekke om intervensjonene våre stemmer overens eller, hvis ikke, hvorfor.</i></p>
--	--	---	---

3.10 Dataanalyse

Vi har valgt å benytte oss av en induktiv metode, ved hjelp av databasert teoriutvikling i vårt arbeid med dataanalyse, dette vil beskrives nærmere i kapittel 4.2 Metode for dataanalyse. Fordi transkriberingen av intervjuutsagnene kan resultere i store mengder tekstdata (og mangfoldige sider tekst), viser nåværende forskning hvordan standard Office programmer slik som Microsoft Word tabeller og Excel kan bli brukt i kvalitative dataanalyser (Ose, 2016). Derfor brukte vi Microsoft Word til å sette sammen alle de transkriberte intervjuutsagnene. Deretter satt vi de inn i Excel for å gjennomføre kodingen. Merk at i tråd med gjeldende litteratur (Ose, 2016), gjorde vi følgende: etter å ha samlet data og hentet transkriberte lydfiler fra nettskjema overførte vi teksten fra Word til Excel og kodet dette i Excel. Deretter overførte vi fra Excel og tilbake til Word for å starte med sortering av den kodede teksten og utforske de nye mønstrene for å analysere data. Vi har brukt en ekstra teknologi for å identifisere nye mønstre: Generativ KI. Nylig har det blitt foreslått at ChatGPT kan brukes som et effektivt verktøy for å analysere kvalitativ tekst (Taylor, 2023). Vi fulgte de etiske retningslinjene for bruk av ChatGPT for vårt studiested⁵ etter at vi hadde opprettet kodene (første og andre orden) og så mønstrene som dukket opp. Deretter sjekket vi andre-ordens koder og nye mønstre mot forslag fra ChatGPT. Spørsmål stilt til ChatGPT er vedlagt i vedlegg 3. Retningslinjene for Høgskolen i Innlandet forteller om at KI kan ha en tendens til å diktere opp sitater, derfor har vi sjekket dette mot råmaterialet vi har, slik at det ikke har kommet med feil som påvirker analysen i vår case-studie.

⁵ [Hvordan bruke KI-Chat i forskningen - Høgskolen i Innlandet](#) (Høgskolen i innlandet, 2024).

4. Resultater

I dette kapittelet presenteres og diskuteres de sentrale funnene fra vår forskning.

Problemstillingen vi ønsker å belyse er som nevnt tidligere «Hvordan har den digitale transformasjonen endret hverdagen til ansatte i norske boligbyggelag?». Gjennom kvalitative intervjuer gir resultatene i analysen innsikt i både de positive og de negative aspektene i denne digitale transformasjonen.

I de kvalitative intervjuene gjennomført med ti ansatte ble det avdekket flere tilbakevendende temaer som belyser vår problemstilling. De følgende avsnittene utforsker disse temaene i detalj.

Kapittelet er delt opp slik at vi først presenterer de relevante funnene fra intervjuene, samtidig som vi analyserer disse i lys av relevant teori og tidligere forskning. Ved å gjøre det på denne måten får vi belyst vår analyse og sett nærmere på den komplekse dynamikken som preger en digital transformasjon, og hvordan dette påvirker hverdagen til de ansatte.

4.1 Oversikt over datainnsamling og analyse

I dette studiet har vi intervjuet 10 personer som arbeider i ulike boligbyggelag, med spredt demografi. Alle har til felles at deler av kundemassen ikke har lokal tilhørighet, og at de har sett en økning i antall kunder etter digitaliseringen. Intervjuobjektene har ulike roller, noen arbeider kun med regnskap, mens andre har en to-delt rolle hvor de også har andre arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

Merk at for å svare på vår problemstilling, har vi utviklet tre delforskingsspørsmål (se kapittel 3 for mer detaljer). Som diskutert i kapittel 3 dekker våre delforskingsspørsmål et bredt spekter av erfaringer som de ansatte kan ha hatt på grunn av den digitale transformasjon. Kognitive og emosjonelle erfaringer kan gi et omfattende syn på hvordan digital transformasjon påvirker ansatte. Mer spesifikt, vårt første delforskingsspørsmål (hvilke endringer oppleves som følge av digitaliseringen i praksis) kan gi innsikt i de spektrene av transformasjoner som digitalisering kan påføre arbeidsplassen, slik som endring i arbeidsmetoder, kommunikasjon, jobbroller og oppgaver. Å forstå disse endringene kan være avgjørende for å identifisere aspekter ved ansattes arbeidshverdag som blir påvirket av den digitale transformasjonen. Vårt andre delforskingsspørsmål (hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes kognitive erfaringer knyttet til deres oppgaver?) kan gi innsikt i de

kognitive aspektene til de ansattes erfaringer som følge av endringer i oppgaver, arbeidsprosesser eller roller. Mer spesifikt kan det forklare hvordan disse endringene påvirker tiden eller de kognitive ressursene som de ansatte må fordele til sine oppgaver. Til slutt kan vårt tredje delforskingsspørsmål gi innsikt i de emosjonelle aspektene som de ansatte opplever som følge av endringer i oppgaver, arbeidsprosesser eller roller. Spesifikt kan det forklare hvordan man har lært seg mekanismer for å håndtere endringer, og hvilke følelser man sitter med både under og etter en endringsprosess.

I tabell 5, presentert i metodekapittelet, kunne man se at det var en stor overvekt av ansatte som har arbeidet i boligbyggelag siden før de største endringene kom. I denne avhandlingen har vi ikke sett på ulikheter knyttet til ansettelsestidspunkt, men det kunne vært interessant å se videre på dette i nye intervjuer. Vi har kun intervjuet en mann, da vi ikke har hatt påvirkningskraft på hvilke kandidater som hadde mulighet for å bli intervjuet. På grunn av dette har vi valgt å ikke sammenligne eller ta konklusjoner basert på kjønn. Akkurat i dette tilfellet er det ingen store forskjeller i hva som ble sagt ut ifra kjønn, derimot er det heller ikke et presentabelt utvalg for å kunne konkludere med at både menn og kvinner har det samme synet på endringer.

I vårt arbeid med å analysere data fra vår forskning har vi sett nærmere på karakteristika ved de ulike informantene, og hvordan dette kan danne grunnlag for å se på likheter og ulikheter hos de ulike informantene (se tabell 9). Alle informanter har som nevnt tidligere til felles at de har erfaring innen regnskap og i våre intervjuer ble det nevnt at de store digitale endringene kom i 2016/2017. Vi kan ut ifra dette gruppere våre informanter inn i de som har vært ansatt før digitaliseringen startet, og ansatt før/under endringsprosessen. Et interessant spørsmål knyttet til dette er om det er ulikheter i hvordan de ser på de arbeidsoppgavene de har fått i dag med hensyn til erfaring slik som i forskningen til Jia et al. (2024). Det er også flere kandidater som har en dobbelt-rolle, og som sitter både med økonomi, samt med kontakt ut mot kunder, disse kan man også se på som en egen gruppe.

Tabell 9: Ansettelsestid og roller hos kandidater

	Ansatt før endringsprosessen i 2017	Ansatt rett før/under endringsprosessen	De med dobbelt rolle
Kandidat	1,2,3,4,5,6,8,10	7,9	1,6,8,9,10

4.2 Metode for dataanalyse

For å analysere vår data har vi adoptert en induktiv tilnærming med bakgrunn i databasert teoriutvikling (grounded theory) (Strauss & Corbin, 1990). Databasert teoriutvikling handler om iterasjon mellom data og teori for å forstå data og identifisere nye temaer. Denne prosessen foregikk over flere faser, slik som beskrevet i de følgende avsnittene. Den induktive tilnærmingen til å analysere data er en «bottom-up» tilnærming hvor mønstre, temaer og kategorier for analysen dukker opp fra data i stedet for å bli pålagt dataene før datainnsamlingen og analyse. I tråd med denne tilnærmingen lar vi dataene guide oss til resultater, heller enn å starte med en streng hypotese (Glaser & Strauss, 2017).

4.2.1 Åpen koding: utvikling av førsteorden konsepter

I den første fasen av dataanalysen ble dataene systematisk gjennomgått, og brutt ned i mindre enheter for å identifisere mønstre og temaer som oppsto direkte i datamaterialet. Denne prosessen er viktig for å utvikle førsteorden konsepter som representerer grunnleggende forståelser og beskrivelser på bakgrunn av uttalelser fra deltakerne. Vi valgte i første omgang å gjøre dette ved å kategorisere dataene fra transkripsjonene inn i et Excel-skjema. I tråd med Williams & Moser (2019) innebærer åpen koding at man utforsker dataene uten forutinntatte ideer, og hvor enheter for mening skilles ut og merkes. Dette gir forskerne mulighet til å avdekke de første byggeklossene i analysearbeidet.

Williams & Moser (2019) påpeker hvor viktig det er at man i denne prosessen er fleksibel, forskeren må være åpen for alle tolkninger og justere kodene etter hvert som analysen kommer frem. Dette gjorde vi ved å gjennomgå denne prosessen flere ganger selv om vi startet med transkriberingene fra intervjuene, hørte vi i flere omganger også på intervjuene på nytt, for å få med det underliggende i hva som ble sagt. Dette stadiet fungerer som et fundament for videre analyse, samtidig som det la til rette for en dypere forskning av dataene i den videre prosessen.

4.2.2 Aksial koding: oppdage andreorden konsepter

I den andre fasen, aksial koding fokuserte vi på å se hvordan førsteordens kodene passet sammen i mer samlede temaer. I følge Williams & Moser (2019) er kode prosessen en kognitivt krevende prosess som kan introdusere bekräftelsesbias i tolkningen av data: forskere tolker data på måter som støtter det de allerede tror (Roulston & Shelton, 2015). Det er flere

metoder som foreslås for å hjelpe kvalitative forskere med å redusere bekræftelsesbias, som blant annet andre gjennomlesere. Man kan gjøre dette ved å sende kodede transkripsjoner til andre kollegaer, eller studenter, for å gjennomgå og foreslå andreordens koder, og se på de mulige fremvoksende mønstrene basert på de kodede transkripsjonene (Barber & Walczak, 2009). Som nylig foreslått (Taylor, 2023), kan teknologi slik som ChatGPT være nyttig for å hjelpe forskere med koding og å identifisere fremad voksende mønstre. Vi brukte ChatGPT som en slik form for gjennomleser ved å gi oss forslag på andregangskoder og fremad voksende mønstre.

Ved å gjøre dette identifiserte vi sentrale temaer, og variabler som ga innsikt i den underliggende dynamikken i informantenes erfaring. Ved hjelp av tabeller kunne vi organisere dataene mer effektivt slik at vi kunne se sammenhenger som ikke var like åpenbare i den første fasen. Den aksiale kodingen ga oss grunnlaget for å identifisere viktige kategorier som danner grunnlaget for de overordnede temaene.

4.2.3 Fremvoksende temaer: aggregering av teoretiske dimensjoner

Etter å ha gjennomført den aksiale kodingen, fokuserte vi på å aggregere (samle) de konseptene og kategoriene vi identifiserte for å utvikle temaer. I tråd med Williams & Moser (2019) er aggregering av teoretiske dimensjoner en kritisk prosess hvor forskeren samler og fletter sammen de dataene som tidligere har blitt kodet for å formulere en mer helhetlig forståelse av det fenomenet som forskes på.

I denne delen ble andreorden konseptene analysert for å avdekke overordnede temaer som kunne belyse vår problemstilling og undertemaene. Vi har evaluert hvordan disse temaene kan relatere seg til hverandre, og til eksisterende litteratur (kapittel 5), dette har gitt oss mulighet til å få en mer strukturert og sammenhengende presentasjon av våre funn.

I de neste avsnittene vil vi først beskrive resultater som involverer respondentenes perspektiv på de opplevde endringene (RQ1), og påvirkning av disse endringene på kognitive (RQ2) og emosjonelle (RQ3) opplevelser. Gjennom disse resultatene identifiseres respondentenes sitater med tilfeldige tall. Vi presenterer også et sammendrag av kodeskjemaet for våre forskningsspørsmål (tabell 10) og vår analyse er fokusert på sammenhengen mellom de nye temaene, illustrert i figur 4. Gjennom kode prosessen har vi støttet oss til gjeldende litteratur for å sikre at våre nye temaer stemte med de etablerte konstruksjonene i organisasjons- og ledelseslitteraturen.

4.3 Opplevelser av endringer som følge av digitaliseringen (svarer på RQ1)

Generelt fant vi ut at digitalisering kan lede til endringer som kan fanges bredt av to temaer: (1) Empowerment, som en følge av elimineringen av repetitive oppgaver og økt informasjonsflyt og (2) teknostress, som en følge av et økt behov for læring og økt sårbarhet til teknologi. Tabell 10 illustrerer temaene relatert til endringer som følge av digitaliseringen. Figur 1 demonstrerer sammenhengene mellom endringer som en følge av digitalisering og kognitive (RQ2) og emosjonelle (RQ3) erfaringer. Slik som figur 4 illustrerer endrer digitalisering flere viktige aspekter da det kommer til arbeidsoppgaver, eller måten man arbeider på (Jia et al., 2024). Elimineringen av repetitive oppgaver, økt informasjonsflyt, økt behov for læring, samt økt sårbarhet til teknologi, vil mest sannsynlig påvirke de kognitive og emosjonelle erfaringene og derfor empowerment og teknostress som er to essensielle faktorer som til slutt forutsier ansattes arbeidstilfredshet (Herrenkohl et al., 1999; Ragu-Nathan et al., 2008).

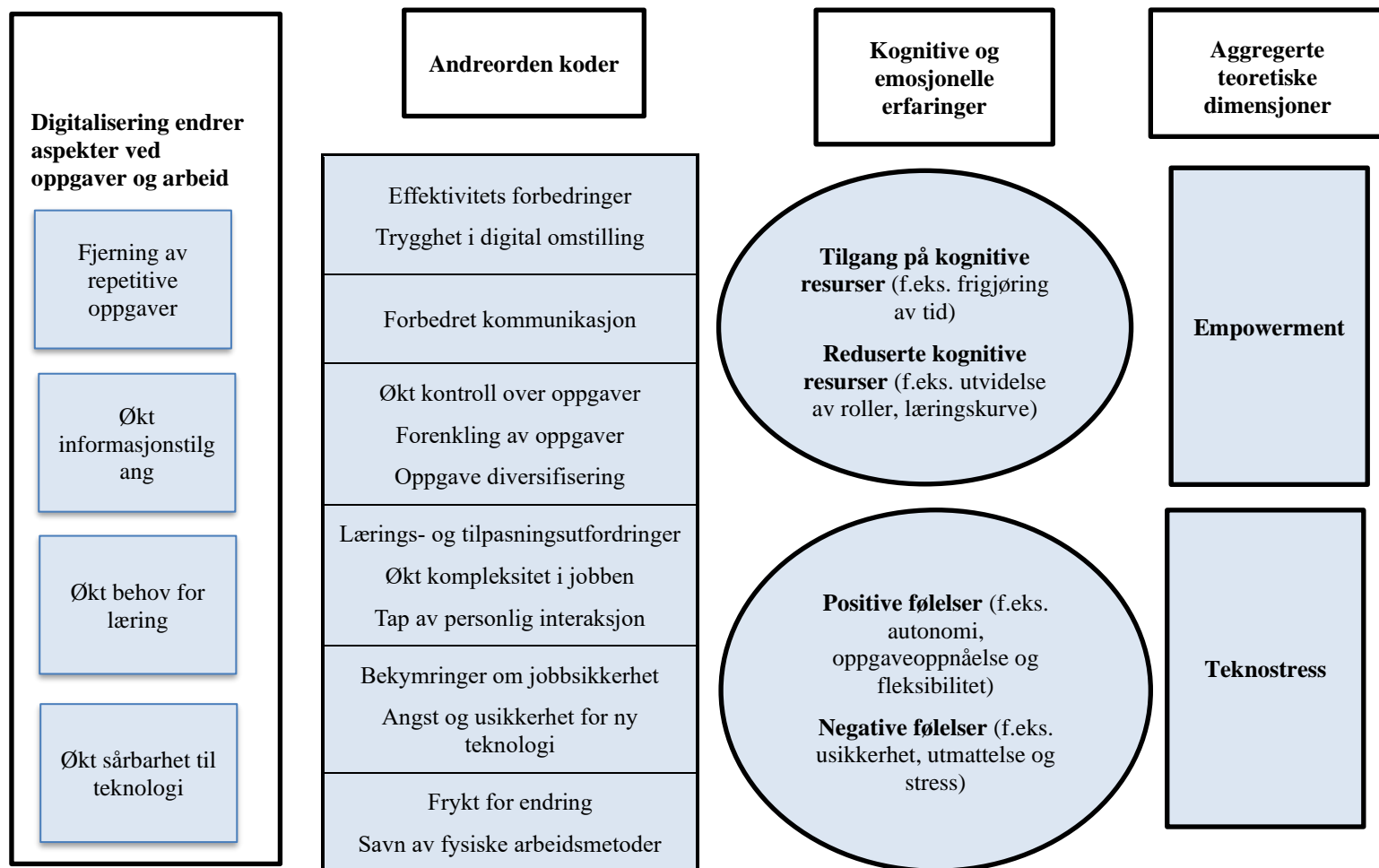
Videre ser vi nærmere på de mulighetene som har kommet som en følge av digitaliseringen (empowerment), samt motstanden mot endring, og fremtreden av teknostress. Våre funn knyttet til dette forskningsspørsmålet er sammenstilt i en tabell (se vedlegg 4). Vi ser nærmere på dette sammen med flere sitater fra studiet.

Tabell 10: Temaer som har dukket opp som følge av endringene på grunn av digitalisering, deres definisjoner og eksempler på sitater.

Digitaliseringens effekt på jobbdesign	Eksempel sitater	To nye temaer for endringer	Definisjon av temaer
Fjerning av repetitive oppgaver	«Ting gjøres på en enklere måte da. Vi bruker ikke så mye tid på ting som vi gjorde før» (Kandidat 2) «Nå ser jeg at det faktisk har frigjort tid på andre områder» (Kandidat 3)	Empowerment	Empowerment er et sett med dimensjoner som kjennetegner samspillet mellom et miljø og personer i det for å oppmuntre de til å ta initiativ for å forbedre prosesser og iverksette tiltak (Herrenkohl et al., 1999). – opplevelse av meninger i oppgaver, effektivitet, selvbestemmelse (autonomi), følelsen av å oppnå noe i oppgaver og innflytelse utgjør
Økt informasjonstilgang	«Nå kan vi dele dokumenter og informasjon mye raskere enn før, noe som gjør samarbeidet mye mer effektivt.» (Kandidat 9)		

	«Jeg synes den [innsikten i jobben] har økt nå når man har digitalisert det.» (Kandidat 4)		empowerment (Spreitzer, 1995).
Økt behov for læring	Det var tungt å lære alle de nye systemene.» (Kandidat 3) «Hele tiden må vi lære noe nytt.» (Kandidat 6) «Jeg er redd for at hvis jeg ikke klarer å henge med i den digitale utviklingen, kan jobben min være i fare.» (Kandidat 7)	Teknostress	Individer erfarer stress på grunn av manglende evne til å håndtere teknologi, samt et økt behov for bratte læringskurver, overflod av oppgaver og teknologiske feil og problemer (Ragu-Nathan et al., 2008).
Økt sårbarhet til teknologi	«Jeg savner den daglige praten vi hadde da alt ikke var så digitalt.» (Kandidat 10) »Når systemene krasjer, står vi uten alternativer.» (Kandidat 8) «Det er irriterende når vi hele tiden må oppdatere systemene vi bruker.» (Kandidat 1)		

Figur 4: Endringer som følge av digitaliseringen



4.3.1 Digitaliseringens effekt på jobbdesign og empowerment

4.3.1.1 Frigjøring av repetitive oppgaver

Flere informanter beskriver hvordan digitaliseringen har bidratt til en reduksjon i tidsbruk på repetitive oppgaver, og hvordan dette har frigitt tid til mer komplekse oppgaver. For våre informanter har dette skiftet ført til blant annet endrede arbeidsoppgaver, eller en utvidelse av kundeportefølje.

"Jobben min er mye videre enn den var før. Da var den veldig spesifikk. Nå er det så mye mer." (kandidat 4)

"Det er klart at jeg sier jo at arbeidsmengden er jo mye mindre med tanke på at nå har jeg jo den samme jobben som før pluss 30 klienter ved siden av." (kandidat 8)

"Tidligere brukte vi dager på oppgaver som nå tar noen timer." (Kandidat 6)

Christensen (2021) påpeker hvordan digitalisering kan føre til en økt effektivitet i forretningsprosesser. Oppgaver som tidligere var tidskrevende og som kunne ta dager, kan nå løses på noen få timer eller også minutter og sekunder av blant annet en robotiseringsprosess. I de norske boligbyggelagene kan det se ut som at dette har ført til en frigjøring av tid i tråd med teori. Bharadwaj et al. (2013) som nevnes i teoridelen forteller blant annet om hvordan man ved hjelp av digital transformasjon kan ha sitt virke i et større geografisk område. Dette samsvarer blant annet med hva kandidat 8 forteller over, hvor det er hentet inn et stort antall nye klienter. Nye arbeidsoppgaver fører også til at de ansatte heller har mer å gjøre i dag enn tidligere, ved hjelp av de nye oppgavene som har dukket opp.

Ved å styrke de ansattes ansvar på arbeidsplassene, og innføre nye arbeidsrutiner vil man også oppleve en empowerment. Spreitzer & Doneson (2005) argumenterer for at økt autonomi og fleksibilitet (her gjennom digitale løsninger) kan bidra til å styrke følelsen av empowerment ved at man får større kontroll over arbeidsoppgavene sine og prosessene rundt, det samme vil da gjelde for den økte tilgjengeligheten til informasjon som vises til i delkapittelet under.

4.3.1.2 Økt tilgjengelighet til informasjon

«[om tilgangen på informasjon]... blant annet når styrene ringer og sier «Finn bilag sånn og sånn» eller «faktura sånn og sånn», så ligger de jo der. Man slipper å gå i kjelleren og lete etter de der eskene med bilag.»

(kandidat 7)

Flere informanter peker på hvordan digitaliseringen har gitt bedre tilgang til data, og også gitt en mulighet til å jobbe mer fleksibelt. De fleste har valgt å gå helt bort fra bruk av permer, mens noen fremdeles benytter det i en viss grad. De som har valgt å fremdeles benytte seg av permer, sier at de bruker det mer som arkivering av papirer. Alle papirer ble allikevel scannet inn og lagret digitalt. Det kom frem i intervjuene at grunnen til at man beholdt permene i en

viss grad var på grunn av den tryggheten man følte ved å beholde noen av de gamle arbeidsprosessene. Dette var mest utbredt hos de mer erfarne deltakerne i studiet.

Likevel ser alle informantene den positive effekten som en digitalisering av informasjon har gitt. I tillegg til sitatet over, er det også flere gode poenger fra informantene. Blant annet ble det sagt at «*Det er ingen begrensninger. Så lenge man har internett, så kan man jo sitte hvor som helst*» (kandidat 8) og «*Jeg har mer oversikt over jobben min nå enn jeg hadde før. For det er klart at det er lettere å slå opp digitalt enn å sitte med en perm*» (kandidat 4).

Disse avsnittene har vist oss hvordan effektivitets forbedringer, forbedret kommunikasjon og økt kontroll over oppgaver har ført til en økt empowerment hos de ansatte. Derimot har man også opplevd økt teknologisk stress i samsvar med de digitale endringene som har foregått. Dette vil vi se eksempler på i avsnittene under.

4.3.2 Digitaliseringens effekt på jobbdesign og teknostress

Økt arbeidsmengde, og nye arbeidsoppgaver har ført til nye utfordringer for de ansatte, spesielt hvis de ikke føler at de har mestret den nye teknologien. Teknostress viser til dette i form av at man opplever stress rundt å være avhengig av teknologi på arbeidsplassen (Ragunathan et al., 2008).

4.3.2.1 Økte krav til teknologisk kompetanse og opplæring

I vår intervjuguide (vedlegg 2) hadde vi flere spørsmål som omhandlet endringsprosessen, og kommunikasjon av endringen ut til de ansatte. Her fanget vi opp et behov for bedre opplæring og støtte i bruk av de nye systemene og robotiseringsprosessene. Dette behovet var størst hos de ansatte som ikke har jobbet like mye på digitale flater tidligere. En informant bemerket «*Jeg føler meg usikker når jeg bruker nye verktøy*» (kandidat 9), dette understreker viktigheten av tilstrekkelig opplæring for å sikre en positiv og vellykket overgang til de nye arbeidsflatene. Gfrerer et al. (2021) påpeker blant annet at de ansatte og ledere ofte har ulik oppfatning av hvor klar man er for digitalisering av prosesser, dette kan skape utfordringer i digitaliseringsprosessen, og øke behovet for spesialtilpasset opplæring.

Når det kommer til hvordan opplæringen har vært underveis, har mange hatt avdelingsmøter og noe kursing i forkant. Andre endringer har man fått kastet på seg, men ikke alle har sett på dette som negativt. En informant beskriver hvordan man ved å bare få endringer kastet på seg ikke får tid til å grue seg, men bare må «kjøre på». Slik som det er skrevet i tabell 10

innledningsvis i kapittelet med utsagn fra kandidat 6, føler flere av de ansatte seg tvunget til å bare følge med på de endringene som kommer. I utgangspunktet var ikke informantene redde for å miste arbeidsplassene sine, men de påpekte at de trodde man ved å ikke henge med på den teknologiske utviklingen ville ha en mer usikker fremtid. Redselen for å miste jobben var størst i begynnelsen av endringsprosessen, men forsvant raskt da man oppdaget at man fikk andre ansvarsområder, og andre oppgaver.

Overgangen fra permer til digitale løsninger pekes på av mange som den største, og mest utfordrende endringen, sammen med endring av regnskapskontering. Man har fjernet mange av de repetitive oppgavene og fått nye krav og arbeidsmønstre, dette krever igjen en større grad av teknologiske kunnskaper som kan føre til teknostress (Ragu-Nathan et al., 2008).

«Den første endringen kom som et lite sjokk på oss. Da fikk vi beskjed etter juleferien at alt skulle være papirløst, og at det ikke var bruk av permer lenger. Da holdt vi på å dåne faktisk, for vi hadde masse permer med både bilag, og skilleark for alle lag»

(Kandidat 4)

4.3.2.2 Sårbarhet til teknologi

En viss motstand mot endring har i vår forskning vært fremtredende hos alle kandidater. Hos kandidatene som ble ansatt underveis eller rett før digitaliseringsprosessene viser tendensen at det handler om usikkerhet knyttet til bruk av nye verktøy, og uroen det har skapt på arbeidsplassen. Hos de ansatte med lang fartstid i boligbyggelagene handler det mest om hvordan systemfeil blir en irritasjon i arbeidshverdagen. Dette kan også skyldes at systemene som utvikles gjøres fra et eldre DOS-basert system som er integrert over på mer og mer skybaserte løsninger. Ting tar tid, og man må lære begge systemer samtidig. Det DOS-baserte systemet er ikke intuitivt å lære, derav frustrasjon. Dette gjenspeiler også en naturlig skepsis til endringer som utfordrer de godt etablerte rutinene og arbeidsmetodene. Flere informanter uttrykte blant annet bekymring for at digitaliseringen reduserer den menneskelige kontakten som lenge har vært en sentral del av arbeidshverdagen.

«Jeg føler at den menneskelige kontakten blir borte når vi digitaliserer alt» (kandidat 1).

En slik opplevelse er ikke uvanlig. Motstand mot endring er en vanlig utfordring da det kommer til digitaliseringsprosesser. For mange er en digital transformasjon en stor omveltning, noe som kan føre til både usikkerhet, og en følelse av tap. Særlig når ting man verdsetter som personlig interaksjon blir mindre vektlagt (Osmundsen et al., 2018).

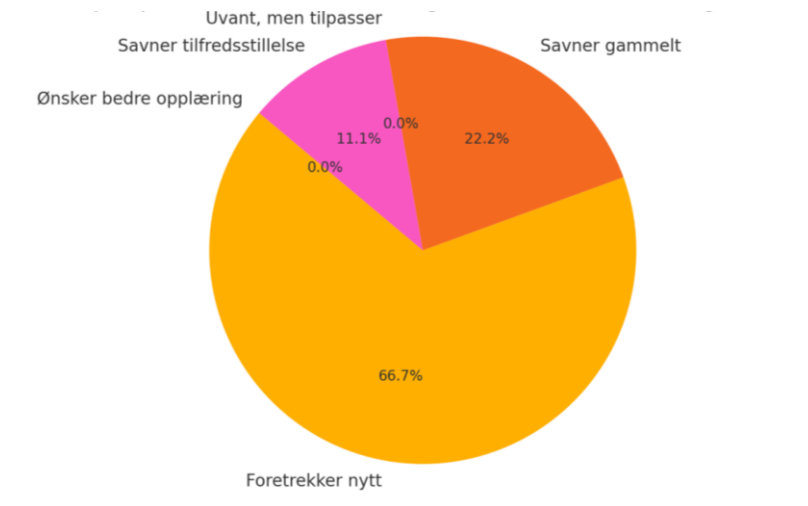
I vedlegg 4 vises det også til hvordan det er tungt å lære de nye systemene, samtidig som det hele tiden kommer informasjon om at man må lære noe nytt. Ser man dette i sammenheng med teknostress viser det til hvordan man hele tiden mottar informasjon fra flere ulike aktører og hvordan dette fører til at man får en overbelastning av informasjon, det blir mer enn hva man klarer å gape over på en gang (Ragu-Nathan et al., 2008).

4.4 Kognitive og emosjonelle erfaringer knyttet til endringer i oppgaver (svarer på RQ2 og RQ3)

Vi kan i vår forskning se flere kognitive belastninger slik som tilpasning til nye arbeidsoppgaver. Ansatte må omstille seg et nytt arbeidstempo, og utvikle ny teknologisk kompetanse. Samtidig påpekes det at robotiseringsprosessene har fjernet flere repetitive oppgaver, og gitt mulighet for nye arbeidsområder (se vedlegg 4 for koding av data for temaet). Noe av dette er også gjennomgått i foregående kapittel 4.2 og 4.3, for å ikke gjenta oss selv har vi valgt å unnlate noe i denne delen da temaene går inn i hverandre.

Da det kommer til emosjonell erfaring knyttet til endringene kan vi se både et savn etter tidligere arbeidsmetoder, emosjonell tretthet ved kontinuerlig læring av nye verktøy og usikkerhet rundt bruk av teknologi. Samtidig har vi stilt spørsmålet «Ønsker du å gå tilbake til hvordan ting var før?» Her fikk vi fra alle et positivt svar, og et klart nei. Noen savner det gamle, men kunne ikke tenkt seg å gå tilbake allikevel. Se figur 5 for en grafisk fremstilling.

Figur 5: Fremstilling av svar på intervju spørsmål



(OpenAI, 2023)⁶

4.4.1 Eliminering av oppgaver

Kandidatene påpeker at det har vært tungt å sette seg inn i de nye prosessene på arbeidsplassen, men når dette først har fungert slik det skal har de både opplevd at ting fungerer mer effektivt, og det har frigitt mye tid til andre arbeidsoppgaver.

«Jeg må innrømme at det var tungt å lære alle de nye systemene, men nå ser jeg at det faktisk har frigjort tid på andre områder.»

(Kandidat 3)

Hos noen av kandidatene har det derimot vært en viss skepsis da det skal igangsettes nye robotiseringsprosesser. Noen har valgt å være av de første puljene som er med i endringsprosessene, samtidig som andre har valgt å være i de siste for å unngå for mye «barnesykdommer» ved oppstart av nye robotiseringsprosesser. Dette til tross for at alle kandidatene er fornøyde med de robotiseringsprosessene som har blitt satt på. *«Noen prosesser har skapt utfordringer, spesielt i begynnelsen.. Det er noen prosesser som har skapt mye, hva kan man si, sånn hiccups i starten da..»* (kandidat 5).

Eliminering av oppgaver har ført til både lettelse og utfordringer hos kandidatene. Alle kandidater uttrykker en takknemmelighet for å slippe å arbeide med de tidligere kjedelige, manuelle oppgavene, men det er også et tydelig savn etter hvordan ting var før. Dette tyder på at det er en emosjonell tilknytning til de gamle arbeidsmetodene, noe som kan føre til at de ansatte ikke i like stor grad føler på empowerment i sitt arbeid (Spreitzer & Doneson, 2005).

⁶ Se vedlegg 3 for spørsmål stilt til ChatGPT

«Jeg er glad for at vi slipper alt det papirarbeidet, men det er uvant.»

(Kandidat 1)

Dette sitatet illustrerer hvordan man har en positiv innstilling til elimineringen av manuelle oppgaver, men også hvordan man i en overgang synes det er uvant, og at det krever tilpassing hos de ansatte.

Det uttrykkes også et savn etter å ha håndfaste papirer å arbeide med, i stedet for at alt ligger digitalt. Sitatet under reflekterer rundt dette, og hvordan det nå ikke er like håndfast det man arbeider med da alt foregår over en skjerm. *«Jeg savner å jobbe med papirene, det var noe tilfredsstillende med det å håndtere fysiske dokumenter»* (kandidat 6). Samtidig påpekes det som henvisning til tidligere fra flere kandidater at alt går mye mer effektivt nå enn tidligere. Ragu-Nathan et al. (2008) snakker i sin forskning om hvordan man selv om oppgaver blir effektivisert, så kan digitale verktøy føre til at vi opplever en utilstrekkelighet i form av teknostress. Dette kan være med på å forklare hvorfor de ansatte føler lettelse, samtidig som de savner de gamle arbeidsprosessene.

4.4.2 Modifikasjon eller erstatning av oppgaver

Ved at robotiseringsprosessene har tatt over en del av arbeidsoppgavene, er det noen kandidater som uttrykker bekymring for tap av menneskelig kontakt. Når man også på kundesiden har fått flere digitale verktøy som kan benyttes, er man ikke lenger det første bindeleddet mellom kunde og for eksempel regnskap. Andre kandidater ser på dette på en annen måte, og påpeker at bruk av digitale verktøy og for eksempel bruk av Microsoft Teams til møter har forbedret effektiviteten. *«Jeg vil heller si at robotiseringen har gjort at vi har fått flere møter, og at vi dermed har fått et bedre samarbeid daglig...»* (kandidat 5).

Modifikasjon og erstatning av oppgaver har som det er vist til tidligere også ført til en følelse av at man hele tiden må lære seg nye ting, samtidig er arbeidshverdagen mer fleksibel. *«Det å måtte lære seg alt nytt hele tiden gjør meg sliten»* (kandidat 8). Dette samsvarer med teorien rundt teknostress hvor den erfaringen og kjennskapen man har til KI systemer er individuelt og kan føre til at man opplever en større grad av stress (Ragu-Nathan et al., 2008).

4.4.3 Generering av nye oppgaver

«Den besparelsen vi har fått i tid, har blitt spist opp av at vi har fått så mange flere klienter de siste årene»

(kandidat 10)

Ved at flere oppgaver har blitt erstattet av KI og RPA, og på grunn av digitale plattformer mot kunder, har stedsuavhengighet som nevnt ført til at mange har fått kunder over hele Norge.

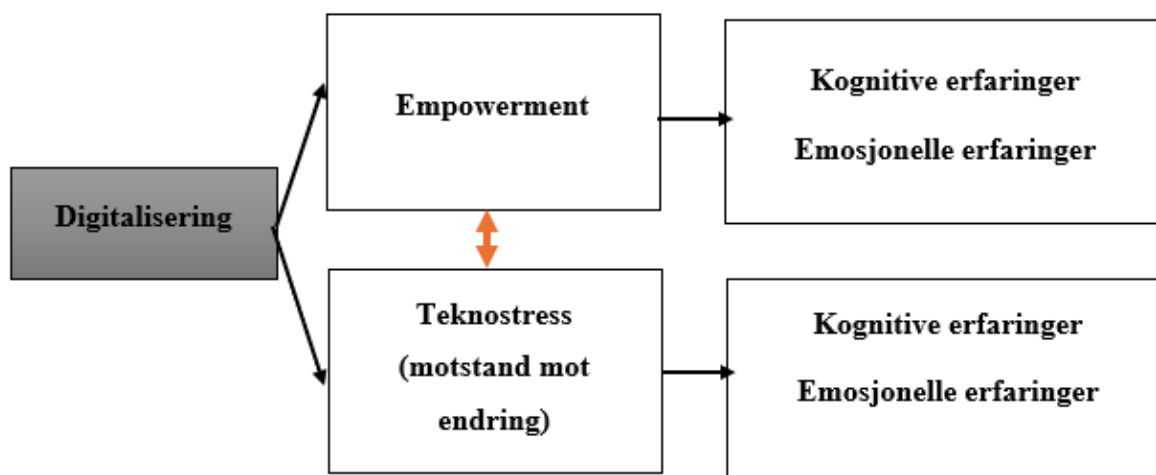
Dette har ført til endring i utførelse av arbeidet til at man er over på mer konsulentvirksomhet mot kundene. Flere av respondentene vi snakket med hadde gått fra å kun sitte med regnskapsføring, til at de i dag satt på flere ulike felt eller hadde andre oppgaver som de tidligere ikke kunne hatt med den tiden for eksempel bokføring tok. Det uttrykkes at dette førte til en mye mer spennende, og variert arbeidshverdag. Dette er med på å skape en trygghet hos de ansatte ved at de ikke lenger var redde for å miste arbeidsplassen sin på grunn av den digitale transformasjonen, de påpekte at det er mer å gjøre i dag enn det var tidligere.

«Tidligere hadde vi rolige perioder, men det har vi ikke lenger. Det er mer å gjøre i dag, også fordi man har flere lag og andre arbeidsoppgaver.» (kandidat 7)

«Jeg ser jo at arbeidsmengden ikke har blitt noe mindre. Så ser jo ikke akkurat ut som jeg blir overflødig med det første» (kandidat 9)

Emosjonelt har nye oppgaver til en viss grad skapt usikkerhet og angst, spesielt ved innføring av teknologiske hjelpemidler som de ansatte ikke har følt seg helt trygge på. Dette er fremtredende når endringene iverksettes brått. Informantene forteller om at de nå er tilgjengelig over alt, og til enhver tid. For noen fører dette til at man føler at man aldri egentlig har fri fra jobb, noe som igjen skaper teknostress (Ragu-Nathan et al., 2008). På den andre siden har man også den friheten til at man kan jobbe andre steder enn på kontoret, som hjemmekontorløsninger.

4.5 Oppsummering av funn



Figur 6: forholdet mellom empowerment og teknostress (motstand mot endring)

I teorikapittelet (kapittel 2) snakket vi om hvordan implementeringen av digitale endringer er avgjørende for hvordan de ansatte skal oppleve endringen som noe positivt, og da ikke ha negative kognitive og emosjonelle opplevelser av dette (Jia et al., 2024; Cheng et al., 2023). Det finnes i dag få bransjer som ikke har vært i, eller står midt i en digitaliseringsprosess, eller som har vært igjennom en digital transformasjon. Disse endringene skaper både nye muligheter, men også en motstand mot endring (Christensen, 2021) og denne motstanden mot endring har vi i kapittel 4 (resultater) koblet opp mot teknostress.

Våre funn har vist at digitaliseringen kan føre til både empowerment og teknostress (motstand mot endring) slik som reflektert i figur 6. Denne figuren viser hvordan de ansatte både kan føle på en stor grad av mestring, men at også teknostress kan oppstå i form av motstand mot endring. Begge disse vil påvirke hverandre ved at om man føler på en større empowerment, vil man redusere motstanden mot endring, samtidig som man ved en større motstand mot endring vil ha en mindre grad av empowerment. Denne dynamikken påvirker igjen de kognitive og emosjonelle erfaringene som de ansatte opplever. I vår studie har alle stilt seg positive til endringen, det er ingen som ønsker å gå tilbake til de arbeidsprosessene man hadde tidligere. Dette kan tyde på en høy grad av empowerment. En mulig forklaring er at det ikke er KI som ses på som en trussel for deres arbeidsplasser (Cheng et al., 2023).

Det finnes allikevel noe motstand mot endring i form av at man velger å ikke gjennomføre de tekniske mulighetene som det er lagt til rette for. Dette kan knyttes opp mot teknostress, hvor noen opplever at kompleksiteten av noen robotiseringsprosesser fører til frustrasjon og

usikkerhet. De ulike boligbyggelagene har valgt ulike innføringer av robotiseringsprosesser, samtidig har alle fått et positivt utfall av de prosessene som er skrudd på. Den effektiviseringen man har fått ved bruk av robotiseringsprosesser og KI, har ført til et større kundegrunnlag, samtidig som man ikke nødvendigvis har hatt et behov for å øke antall ansatte. Dette gjenspeiler seg igjen i hvordan ansatte har håndtert endringsprosessen enten gjennom teknostress, eller empowerment og hvordan dette kan knyttes til deres kognitive eller emosjonelle erfaringer med endringen.

5. Praktiske og teoretiske implikasjoner (diskusjon)

Empowerment er ment å hjelpe ansatte med å bryte ut av et stagnerende tankesett for å ta risikoer og prøve noe nytt, og sees på som kritisk i en endringsfase. Empowerment gir en måte å få de til å ønske å endre, fordi de har et eierskap til endringsprosessen. (Spreitzer & Doneson, 2005).

Ansatte kan møte dilemmaet ved å ha positive opplevelser på grunn av digitalisering, men samtidig oppleve negative følelser og ekstra arbeidsbelastninger (Jia et al., 2024). Vi startet vår reise med masteroppgaven ved å spørre hvordan digitalisering påvirker de ansattes hverdag i boligbyggelag som har gjennomgått en digital transformasjon de siste årene. Forprosjektet vårt antyder en spenning mellom de positive og de negative erfaringene ansatte har hatt siden digitaliseringen startet på deres arbeidsplass. Vi fortsatte derfor å utforske de underliggende erfaringene noen av de enkelte ansatte rapporterte i pilotstudien for å bedre forstå hva som faktisk skjer på grunn av endringer etter en digitalisering, og hvorfor ansatte kan oppleve endringer både positivt og negativt. Gjennom en kvalitativ studie og gjennomføring av 10 dybdeintervjuer fant vi ut at digitalisering påvirket de ansattes oppgaver ulikt. Enda viktigere fant vi ut at når digitalisering fører til eliminering (eller til tider modifikasjon) av repetitive oppgaver og frigjøring av ansattes tid (kognitive ressurser) til å gjøre mer interessante oppgaver, rapporterte de å ha mer positive følelser. På den andre siden så vi at når digitaliseringen førte til opprettelse av nye oppgaver, spesielt i form av oppgaver som krever større ferdigheter og kunnskap, møter ansatte begrensede kognitive ressurser (da de trenger å bruke mer tid på å lære den nye oppgaven) og opplever negative følelser som stress, angst og redsel i sammenheng med å utføre sine nye oppgaver. Våre funn peker på den paradoksale effekten av digitalisering og at ansatte som manglet ferdigheter og kompetanse til å utføre de nye oppgavene, var mer utsatt for negative opplevelser. Vi sitter samtidig igjen med en følelse av at dette blir oppveid av at de repeterende, kjedelige oppgaven stadig blir færre.

5.1 Praktiske implikasjoner

Slik som i forprosjektet har vi gjennom intervjuer sett at man ser ting på forskjellig måte, og har ulikt behov for informasjon og opplæring i en endringsfase. Behovene er igjen basert på menneskelige vurderinger og erfaringer som igjen påvirker behovet for opplæring. I den

digitale endringen som har pågått, har det vært en betydelig økning av å forstå de nye digitale prosessene, som tidligere ble gjort manuelt og som nå gjøres av en robotiseringsprosess. Det er lett å føle at man mister kontroll og at man ikke finner ting da man ikke gjør alle arbeidsoppgavene manuelt som tidligere. Et annet perspektiv er at mennesker kan fokusere på mer kreative oppgaver og de tunge manuelle prosessene tas over av teknologi i stadig endring, (Jia et al., 2024).

I en slik endringsfase er det avdekket at ledelsen må ha et særskilt fokus på teknologisk opplæring og ikke minst støtte til de ansatte. Man må trygge de ansatte med å være «på», og bistå med at man gir de tid og mulighet til å ta inn ny læring på sin måte. Mennesker lærer på ulik måte, noen visuelt og andre mer teoretisk. Endringsledelsen er derfor en viktig fase når man skal ta i bruk ny teknologi slik at man er der og støtter de ansatte i overgangsprosessene og forbereder implanteringen av de digitale endringene i hverdagen i organisasjonen (Christensen, 2021).

I studiet kom det frem at det var en mangel på opplæring ved innføringen av flere prosesser. De fikk beskjed om at en ny prosess ville komme, og at man måtte lære ny bruk av systemet. Systemutvikler, BBL pivotal, er også tett på og bistår når nye systemer og robotiseringsprosess tas i bruk. Det er nok også vanlig for andre bransjer, men litt mer spesielt i denne sammenhengen da koblingen er tett og BBL pivotal kun gjør utvikling felles for alle boligbyggelag. Dette igjen gjør at flere av boligbyggelagene samarbeider og utveksler informasjon for å få en best mulig og effektiv hverdag på arbeidsmetodikk da man har felles system som alle bruker. De ansatte har også selv funnet seg metoder for å håndtere de endringene som har kommet, som oppsummert i figur 7.



Figur 7: ansattes opplevelse av endringene (OpenAI, 2023)

Under studiet ble det tydelig at det fortsatt er viktig å ha menneskelig kontakt med de kundene man har, og ikke bare kommunisere elektronisk med dem. Systemene deres (kundene) har i samme periode også blitt utviklet over på digitale plattformer og informasjonstilgangen har tilsvarende økt betydelig. Opplæring i disse systemene har også hatt et stort fokus disse årene, og det har gitt alle boligbyggelag en økt konkurranseevne, siden bransjen har gått fra å levere tjenester til stedsavhengige kunder til å kunne ha kunder over hele landet. Digital kommunikasjon har tatt over for menneskelig kontakt på mange områder, men erfaringen fra alle i studiet var at det fortsatt var viktig å ha menneskelig kontakt for å få en bedre kundetilknyping og beholde kunden over tid.

«Alt som skal endres er skummelt, man har ikke tro på at man klarer det og føler usikkerhet rundt det nye som kommer»

Sitat fra forprosjekt utført i studiet

Sitatet fra forstudiet som også er brukt innledningsvis, viser viktigheten av at endringsprosessen følges opp fra ledelsens side, for å få en trygg og god prosess. Når endringer går over flere år slik som det har gjort for våre respondenter, så har de fleste fått «endringer under huden». De tar hver ny endring til seg uten å føle på at det er skummelt, eller at det er så mye usikkerhet som før, da det har blitt en del av hverdagen.

Mennesker tilpasser seg fort, og når man ser at de også over tid ikke føler på noen trussel eller har en betydelig usikkerhet, går man mer inn i en fase der man aksepterer endring, og blir trygg i prosessene som kommer. Igjen er det viktig at ledelsen involverer de ansatte, og passer på at alle er med underveis. Som Van Dam (2018) påpekte er det lite forskning på følelser i endringsprosesser. I vår studie ser vi at dette over tid har ført til at man blir vant til en hverdag med endring, og er mer åpen for det i takt med at man har fått flere kunder, ikke mistet arbeidsplasser, men heller fått mer kunnskap og mer interessante arbeidsoppgaver i takt med at robotiseringsprosess har tatt over mange kjedelige og tidkrevende oppgaver man tidligere måtte utføre manuelt. Dette har ført til en større grad av empowerment, og slik som det uttrykkes av Cheng et al. (2023) vil man ha en mindre motstand mot endringen da man ikke ser på KI som en trussel.

5.2 Teoretiske implikasjoner

Vår forskning viser at en større grad av empowerment vil hjelpe de ansatte med å redusere teknostress. I vår studie kommer det tydelig frem at disse to tydelig henger sammen. De ansatte som satt med en større grad av empowerment, hadde også på den andre siden ikke like mye teknostress (motstand mot endring). Basert på våre funn fører digitaliseringen til både positive og negative erfaringer. På grunn av dette kan det spille en viktig rolle å styrke motstandsdyktighet hos ansatte slik at de klarer å navigere seg i slike paradoksale erfaringer. Våre data viste at ansatte som hadde større kunnskap da det kom til ferdigheter og opplæring for å utføre de nye oppgavene også kan regulere negative erfaringer slik som stress og angst bedre enn de som var mindre forberedt på dette. For å se nærmere på dette, oppfordrer vi til ytterligere forskning for å undersøke hvordan motstandsdyktighet kan bli formet som følge av digitaliseringseffekten.

Som nevnt tidligere kom vi frem til tre forskningsspørsmål i vår forstudie som kunne være med på å svare oss på vår problemstilling: Hvordan har den digitale transformasjonen endret arbeidshverdagen til de ansatte i norske boligbyggelag.

Ut fra intervjuene vi har gjennomført har vi kommet frem til at alle informantene stiller seg positive til endringer, og at ingen ønsker å gå tilbake til de arbeidsprosessene man hadde tidligere som til tider både var kjedelige og tidkrevende.

De repetitive oppgavene er alle informantene positive til å bli kvitt, siden slike prosesser er med på å gjøre at man får en mer tilfredsstillende arbeidshverdag. Der det har kommet robotiseringsprosess for ikke-repetitive oppgaver møter man fortsatt motstand til disse endringene, og man bruker lengre tid på å ta inn disse oppgavene og bli trygg i situasjonen. Som nevnt tidligere så jobbes det tett med systemleverandøren og på tvers av boligbyggelagene. Dette gjør at man får støtte og kan utveksle erfaringer slik at man over tid kommer i mål og føler mestring. Det er de som har lang erfaring, og som er vant til å gjøre ting på sin måte som i noen prosesser har brukt sin erfaring til å stille kritiske spørsmål til systemleverandør, slik at man ikke gjør endringer som fører til at man mister oversikt.

Studiet viser også hvordan ansatte med forskjellig bakgrunn og erfaring tilpasser seg til digitaliseringsprosesser, som igjen skaper nye forretningsmuligheter og mer interessant hverdag med mer varierte oppgaver i samsvar med teori (Christensen, 2021; Gfrerer et al. 2021).

Den digitale transformasjonen i boligbyggelagene har ført til at effektiviseringsgevinsten har gitt de fleste muligheten til å ha kunder over hele landet og de fleste har hatt denne utviklingen. Kundegrnlaget og konkurranseevnen har da økt, og de økonomiske resultatene tilsvarende uten at en endring i arbeidsprosessene har ført til behov for å redusere ansatte slik man fryktet når digitaliseringen kom (Christensen, 2021). Effektiviseringen har ikke ført til nedbemanninger. Boligbyggelagene har møtt endringen med en økt kundemasse, og de ansatte har fått mer interessante arbeidsoppgaver som er mer kognitivt krevende siden robotiseringsprosesser nå tar seg av de tidkrevende og kjedelige oppgavene.

At alle er lykkelige og alt er bedre enn før høres nesten for godt ut til å være sant. Det viser heller at man også i tiden fremover må støtte de ansatte i overgangsprosesser, og at det er viktig å forberede og involvere dem i implementeringen av digitale prosesser ut fra hvilke roller hver enkelt har.

I en fremtidig forskning kunne man derfor også sett mer på hvordan ulike typer digitalisering påvirker forskjellige roller innen boligbyggelag, samt hvordan man kan støtte ansatte i overgangsprosesser. Dette vil være nyttig for å forbedre implementeringen av digitalisering i organisasjoner, slik at man øker empowerment og reduserer teknostress.

6. Konklusjon

Formålet med dette studiet var å utforske hvordan den digitale transformasjonen har endret arbeidshverdagen til de ansatte i norske boligbyggelag. Under vil vi gi et sammendrag av hva våre funn er, knyttet opp mot oppgavens problemstilling «Hvordan har den digitale transformasjonen endret arbeidshverdagen til de ansatte i norske boligbyggelag?» og våre forskningsspørsmål.

Vi hadde tre forskningsspørsmål for å belyse vår problemstilling:

RQ1: Hvilke endringer oppleves som følge av digitaliseringen i praksis?

RQ2: Hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes kognitive erfaringer knyttet til deres oppgaver?

RQ3: Hvordan påvirker (opplevde) endringer de ansattes emosjonelle erfaringer knyttet til deres oppgaver?

Arbeidshverdagen til de ansatte i norske boligbyggelag har blitt betydelig endret i den digitale transformasjonen som de har vært gjennom. Påvirkningen på arbeidsoppgavene varierer fra hvilken type oppgave det gjelder. Fra papirløst til digitalt, fra manuelle prosesser og over på RPA. Denne endringen fra repetitive oppgaver til digitalisering har i våre funn blitt positivt mottatt da det har frigjort tid til mer rådgivende og verdiskapende oppgaver. Dette har igjen ført til at de ikke-repetitive oppgavene har økt fordi det krever mer kreativitet og kritisk tenking, og for noen har dette medført teknostress og tap av kontroll som nevnt tidligere i oppgaven. Slik ser man at det er en balanse mellom empowerment og teknostress. Har du mer teknostress, vil du ha en mindre grad av empowerment og motsatt. Ved å eliminere den ene av disse, vil man styrke den andre.

Effektiviseringen av de repetitive oppgavene ved bruk av KI og RPA har som nevnt over blitt positivt mottatt av de ansatte. Tidkrevende og rutinemessige oppgaver som automatiseres slik, har ført til at ansatte har kunnet bruke tiden sin på mer faglige og tilfredsstillende oppgaver. Dette har medført at man nå bruker tiden på mer meningsfylte oppgaver. Teknostress som vi har vært innom i våre funn på ikke-repetitive oppgaver, har vært overveldende for flere ansatte. Kanskje spesielt de som har vært ansatt i mange år og dermed ikke har vært så vant til digitale løsninger. Teknostress medfører at man føler usikkerhet og det er derfor viktig at man som leder forsøker å forstå de ansatte for å sikre en vellykket endring, for å ivareta at de antatte trives, og sikre virksomhetens effektivitet.

Flere stiller seg kritiske til robotiseringsprosesser på de prosessene hvor man har et visst behov for menneskelig kontakt. I en slik bransje er det enkelt for en kunde å velge en annen leverandør om den ikke opplever den servicen den ønsker. Det er derfor viktig at man inkluderer kundene i den prosessen som foregår, og får de til å forstå hvordan dette forenkler hverdagen også for dem. Tilgjengelighet av mennesker er fremdeles viktig, og den rådgivende rollen som regnskapsførere har fått i dag er ikke noe som kan tas over av robotprosesser med det første.

Funnene viser at man har et potensiale i å forbedre effektiviteten i de ikke-repetitive oppgavene for å sikre en positiv utvikling for de ansatte også her. Men selv med teknostress og en digital hverdag er det ingen av kandidatene som ønsker å gå tilbake til slik det var før transformasjonen startet.

6.1 Begrensninger

Til tross for innsikten vår case-studie gir, er den ikke uten begrensninger. Den første begrensningen ved denne case-studien ligger i den kvalitative metoden. Selv om slike metoder er ekstremt nyttige for å kunne svare på problemstillinger slik som vår, som starter med et spørsmål om «hvordan» (Yin, 2009), blir slike metoder ofte kritisert for å ikke kunne gi bevis for årsakssammenhengen for hypotesen som konkluderes ut fra de analyserte dataene i det kvalitative intervjuet (Maxwell, 2004). En slik problemstilling kan imidlertid adresseres av fremtidig forskning ved å gjennomføre en longitudinell kvalitativ forskning (Saldana, 2003).

Vi foreslår at en fremtidig forskning på dette vil være å intervju ansatte på ulike stadier i gjennomføringen av digitaliseringen. For eksempel, hvis en bedrift er i ferd med å implementere et nytt digitalt verktøy som påvirker de ansatte kan forskeren følge følgende trinn.

Ved tidspunkt 1 (initiering av den digitale endringen) kunne forskeren gjennomføre intervjuer for å fange opp ansattes første reaksjon, frykt, forventninger og opplevde utfordringer knyttet til det nye digitale verktøyet.

Ved tidspunkt 2 (under implementerings fasen) kunne forskeren gjennomføre oppfølgingsintervjuer for å forstå hvordan de ansatte takler overgangen, deres utfordringer,

eventuelle fordeler de begynner å se, og deres utviklende emosjonelle og kognitive opplevelser.

Til slutt på tidspunkt 3 (ett år etter implementeringen), kunne forskeren gjennomført en ny runde med intervjuer for å forstå den langsiktige effekten av den digitale endringen. Dette kan inkludere endringer i arbeidsprosesser, ferdigheter, arbeidstilfredshet og generelle emosjonelle og kognitive opplevelser.

Ved å sammenligne dataene fra disse tre tidspunktene, kunne forskeren forstå dynamikken i endringen, og på denne måten finne ut hvordan de ansatte regulerer negative følelser, og kanskje finne ut hvordan de positive erfaringer hjelper dem med å navigere gjennom endringsprosessen.

En annen ting er at våre intervjudeltakere er veldig homogene når det gjelder kjønn og alder; derfor kan vi ikke utelukke at alder påvirket resultatene våre. Forskning på respons på teknologi og endringer har vist at eldre ansatte ikke reagerer på samme måte som yngre (Colley, 2014). Likevel foreslår vi fremtidig forskning for å sikre et mer balansert utvalg når det gjelder demografi, som alder og kjønn, blir inkludert i intervjuene.

Til slutt innrømmer vi at vi på grunn av ressursbegrensinger i form av kort tid til å utføre den aktuelle oppgaven måtte stole på færre intervjuer (10 personer i den opprinnelige studien og 3 i forstudie). Av samme årsak måtte vi begrense omfanget av intervjuer og forskning (vi snakket kun med ansatte, og ikke øvrige ledere som var direkte ansvarlige for å gjennomføre endringer). Vi håper fremtidig forsikring tar opp slike problemstillinger. Å sammenligne erfaringer som ansatte har under endringer, forventninger og oppfatninger som ledere tror ansatte kan ha på grunn av disse endringene, vil være en innsiktsfull vei for fremtidig forskning.

Flere av våre intervju spørsmål kan vi se i ettertid at går inn på flere av våre delforsknings spørsmål, og kanskje ikke er dype nok. Vi arbeider også selv i boligbyggelag, som er en faktor som kan være med på å skape et unyansert bilde når det kommer til blant annet tolkning av respondentenes svar. Vi har hele veien vært klar over dette, og mener at vi har klart å se på dette med nye øyne, og ikke latt oss påvirke av at vi har en kjennskap til de prosessene intervjuobjektene har vært en del av. På den andre siden har vi enklere kunne sette oss inn i, og forstå hva intervjuobjektene har ment med sine svar.

6.2 Videre forskning

I vår studie har vi ikke gått nærmere inn på endringsledelse og om gjennomføringen av den digitale transformasjonen kunne vært gjort på en bedre måte.

«Endringene ble ofte innført raskt uten god tid for de ansatte å forberede seg. Dette førte til en følelse av å bli "overkjørt", ønske om mer strukturert informasjon.» (Kandidat 6)

«Vi har fått beskjed både på mail, eller hatt møter på regnskapsavdelingen hvor vi har fått informasjon om nye ting som har kommet, og hva vi må sette oss inn i. Det har fungert greit, men man har jo måtte spurt litt iblant fordi man ikke vet helt.»

«Noen ganger kunne det kanskje vært litt mer tydelig og kommet frem litt tydeligere når og hvor.» (Kandidat 3)

Det kunne vært sett mer på sammenhengen av hvordan transformasjonen ble oppfattet av de ansatte, og hvordan ledelsen oppfattet gjennomføringen.

Digitaliseringen har økt tilgjengeligheten til informasjon, og forbedret arbeidsflyten. Den forbedrede tilgjengeligheten har gjort det enklere for de ansatte å utføre sine oppgaver mer effektivt, uavhengig av tid og sted. Derimot slår annen nyere forskning hull på myten om at hjemmekontor fører til mer effektivitet. Selv om de ansatte føler seg mer effektive på hjemmekontor på grunn av at de ikke blir avbrutt eller forstyrret som på kontoret, viser forskning at dette ikke stemmer (Kvistum, 2023). Dette er ikke en del av vår studie, men tas med som en mot kommentar til at de ansatte selv har kommet med poenger rundt dette.

I mediene dukker det stadig opp nye artikler om selskaper som erstatter menneskelig arbeidskraft med KI og vi beveger oss mot et punkt der teknologi kan fjerne behovet for menneskelig arbeidskraft (Hillestad, 2024). VG hadde også en artikkel 11. september hvor de skriver at Telenor legger ned sitt Kristiansand-kontor da de gjennom økt digitalisering har minsket behovet for manuelle oppgaver, som blant annet kundesenter (NTB, 2024). En vei for videre forskning på dette er om vi nå har kommet til det punktet i digitalisering der vi ser at man stoler mer og mer på KI og innsparingen dette medfører, slik at vi overfører menneskelig arbeidskraft til robotiserte ressurser. Mulig har vår studie vært for tidlig ute og de vi intervjuet for positive til at de faktisk ikke tror at de vil bli arbeidsledige med det første. Dette kan forklare hvorfor våre intervjuobjekter ikke følte seg truet av KI, og at endringsmotstanden ikke var så stor som vi hadde forventet i utgangspunktet.

Vedlegg

Vedlegg 1, samtykkeskjema

Vil du delta i masterprosjektet

Digitalisering og tilpasning, en case-studie av norske boligbyggelag

Vårt navn er Heidi Bjørnstad og Ida Lerdalen. Jeg er student ved Høgskolen i Innlandet og skal gjennomføre en mastergrad i digital ledelse og business analytics (siviløkonom).

I tillegg til studiene arbeider vi i KOBBL. Ida som regnskapsfører, og Heidi som økonomisjef.

I dette skrivet får du informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelsen din vil innebære. Takk for din interesse for dette prosjektet og for at du tar deg tid til å lese nøye gjennom informasjonen. Spør oss gjerne dersom det er noe mer du ønsker å vite om prosjektet. Kontaktinformasjon finner du på siste side.

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan digitaliseringen har endret arbeidshverdagen til ansatte i norske boligbyggelag de siste årene. Vi har i forkant av prosjektet utført et forprosjekt hvor vi har kommet frem til to antakelser vi vil se nærmere på. For å finne svar på disse antakelsene ønsker vi å intervju personer som arbeider i norske boligbyggelag. Prosjektet vil ferdigstilles november/desember 2024.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er tatt med bakgrunn i hvor lenge man har arbeidet i et boligbyggelag, samt størrelse på boligbyggelaget slik at man får et bredere utvalg.

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

Vår veileder Afra Koulaei-Van Oest (Førstemanuensis i digitalisering) er formell prosjektleder, vi har det daglige ansvaret. Høgskolen i Innlandet er som institusjon ansvarlig for sikker behandling av personopplysningene som skal samles inn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil du bli innkalt til et intervju, dette vil ta ca 1-1,5 time. Intervjuet bygger på en intervjuguide, slik at man vil følge de samme hovedtemaene hos alle intervjuobjekter. Det kan komme oppfølgingsspørsmål i etterkant, og du vil også ha mulighet til å sende utfyllende opplysninger til oss i ettertid av intervjuet. Tema for intervjuet vil være generelle spørsmål rundt hvordan endringer har blitt kommunisert ut til ansatte, samt ditt personlige møte med endringer og tilpasninger til disse. Det blir gjort lydopptak under intervjuet, slik at det kan transkriberes.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Å delta vil ikke påvirke din arbeidshverdag. Din leder e.l. vil ikke få tilgang til hva du forteller eller til dine øvrige data i prosjektet.

Fordeler og ulemper med å delta

Deltakelse skal i hovedsak være en positiv opplevelse, men å dele sine personlige erfaringer kan noen ganger utløse uventede negative følelser. Noen kan oppleve at enkelte temaer er vanskelig å svare på. Derfor kan du fritt hoppe over spørsmål underveis.

Deltakelse har ingen direkte fordeler for deg, men å dele dine erfaringer slik at andre kan lære av det, vil forhåpentligvis få deg til å føle at du blir lyttet til. Resultatene vil bli publisert i en master-oppgave, og dersom du er interessert kan du ta kontakt etter prosjektslutt for å få en kopi av oppgaven tilsendt.

Samtykke til å delta i masterprosjektet

Her følger informasjon om dine rettigheter som informant, og hvordan personopplysninger om deg vil behandles. Du må samtykke til dette for å være med på prosjektet, og du kan når som helst trekke dette samtykket.

Om datahåndtering og personvern

Vi vil bare bruke opplysningene fra deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Dine personopplysninger blir håndtert konfidensielt fra begynnelse til slutt i prosjektet, og i samsvar med personvernregelverket (GDPR). Det er helt opp til deg å delta og du kan ombestemme deg underveis ved å trekke samtykket.

- Vi vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare min veileder og meg som student som har tilgang.

- Vi passer på at ingen kan få tak i informasjonen som vi samler inn om deg.
- Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data (kodeliste).
- Alle personopplysninger blir lagret på en sikker forskningsserver (spesifisert under).
- Lydopptak fra intervjuet blir slettet når alt er skrevet ned (transkribert).
- Når vi skriver masteroppgaven, vil vi passe på at ingen vil bli gjenkjent verken direkte eller indirekte i teksten. Kodelisten vil bli slettet ved prosjektslutt.

I dette prosjektet samles det inn alminnelig personopplysninger. For sikker innsamling og lagring av datamaterialet gjelder Høgskolen i Innlandets retningslinjer om lagring:

I. INTERVJU

Lydopptak av intervju vil utføres ved hjelp av mobiltelefon og den krypterte applikasjonen «Nettskjema Diktafon». Lydfilen sendes direkte til sikker server for «[Nettskjema](#)» ved Universitetet i Oslo (UiO) som Høgskolen i Innlandet har databehandleravtale med. Lydfilene vil bli gjort om til tekst (transkribert) manuelt eller automatisk i Nettskjema, og deretter analysert av meg.

All håndtering, analyse og lagring av data vil foregå i One Drive Feide - Høgskolen i Innlandet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Rettslig grunnlag for behandlingen av personopplysninger i prosjektet er personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav e (behandling i allmennhetens interesse) og art. 9 nr. 2 bokstav j (behandling nødvendig for vitenskapelig forskning). Samtykke innhentes for å sikre medbestemmelse, åpenhet og forutsigbarhet for den enkelte deltaker i prosjektet.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har Personverntjenester ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å se hvilken informasjon som er blitt samlet inn om deg. Du kan også be om at informasjonen slettes, slik at den ikke finnes lenger. Dersom det er noe informasjon som er feil, kan du si ifra og be meg rette opp i det. Du kan også spørre om å få en kopi av informasjonen. Du kan klage til Datatilsynet dersom du

synes at vi har behandlet informasjonen om deg på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktig.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ca. 01.12.24. Opplysningene vil da slettes.

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

- Heidi Bjørnstad, 902 75 569, hb@kobbl.no
- Ida K. Lerdalen, 986 74 672, ikl@kobbl.no
- Afra Koulaei-Van Oest, afra.koulaei@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til SIKT Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen ,

Ida Kristine Lerdalen & Heidi Bjørnstad

Signering:

Samtykke til deltakelse i master-prosjektet Digitalisering og tilpasning: en case studie av norske boligbyggelag?

Jeg har lest informasjonen og forstått hva prosjektet går ut på.

Jeg gir et frivillig samtykke og forstår at jeg ikke trenger å svare på alt, og har mulighet til å kunne trekke meg på et senere tidspunkt.

Jeg forstår at de personopplysninger som kan identifisere meg, så som navn/adresse/telefon/ institusjonstilhørighet er kjent for student og veileder, men blir ikke spredt til noen andre.

Jeg forstår at mine personopplysninger blir samlet inn og lagret sikkert til de enten slettes eller anonymiseres 01.12.24.

Jeg samtykker til å delta i dette master-prosjektet.

Ja Nei

Dato

Navn

Signatur

[Eller digital signering]

Vedlegg 2, Intervjuguide

Digitalisering og tilpasning, en case-studie av norske boligbyggelag

Hvordan har den digitale transformasjonen endret arbeidshverdagen til de ansatte i norske boligbyggelag?

forskningsspørsmål:

1. Hvordan har digitalisering av oppgaver (repetitive og ikke-repetitive) påvirket de ansattes tilpasning og mestring
-

Takk for at du tar deg tid til å bli med. Introduksjon av oss. Hensikten med intervjuet er å få høre om de tankene, og erfaringene du har under den endringsprosessen som har vært når man ser på digitale endringer. Intervjuet er anonymt, og navn vil ikke bli brukt i oppgaven.

Intervuspørsmålene er delt inn i tre deler, den første delen er innledende spørsmål, før det kommer litt generelle spørsmål om endringer og til slutt mer personlig møte mot endringer (de følelsene som dukker opp i endringsprosesser)

Endringer kan påvirke mye, og kan føre til store følelsesspektre. Det er viktig og kunne forstå hvordan de ansatte kan håndtere slike endringer og hvordan man kan gjøre denne endringen enklere for ansatte. (emotions / hvordan du har det, og hvordan du tar det)

Del 1: Innledende spørsmål

1. Hvilken aldersgruppe vil du plassere deg i? (25-35, 35-45,45-55,55-65)
2. Hvor lenge har du jobbet i dette fagfeltet? Og hvor lenge har du jobbet i et boligbyggelag?
3. Utdannelse
4. Hvilken stillingstittel har du?
5. Mann/kvinne/annet

Del 2: Spørsmål om endringer

De siste årene har bransjen gjennomgått store endringer, vi har gått fra å gjøre alle oppgaver manuelt til at flere og flere oppgaver kan gjøres av roboter.

Denne delen handler om hvordan endringer er blitt kommunisert, og hvilken teknologi som blir brukt:

1. Når startet den digitale endringen?
 - a. Når sluttet dere å bruke permer?
2. Når dere fikk beskjed om at dette skulle komme- hva var dine tanker?
 - a. Påvirket media synet ditt?
3. Ble det kommunisert ut om endringer i god tid før endringene kom?
 - a. Hvordan kunne det blitt gjort annerledes?
4. Hvordan ble endringen kommunisert?
5. Hvordan kunne det blitt gjort annerledes?
 - a. Puljevise endringer
6. Hva slags digitalt kommunikasjonsverktøy brukes nå/før?
7. Hva slags regnskaps verktøy brukes?
 - a. Har dere tatt i bruk alle tilgjengelige RPA prosesser?
 - b. Satt på regnskap 2.0 ?
 - c. Er det noen områder du vet hvor roboter ikke er satt på?
8. Ble de ansatte involvert og kurset?
9. Var du en del av endringsledelsen?

Del 3: Kognitiv og emosjonell erfaring med endringer

Denne delen handler mer om følelsene man får da man står ovenfor en endring. For eksempel stress, hvordan man håndterer ting, spesifikke eksempler på eks. et prosjekt eller endring hvor du hadde mye stress og hvordan du prøvde å motvirke stresset. Klarte du å regulere følelser(emotions)? Hvis ja hvordan? Hvis nei hvorfor?

1. Fikk du nok opplæring og informasjon
 - a. Visst ting på forhånd/lært underveis
2. Følte du deg utsatt for å miste jobben når man startet med den digitale endringen? Og hvordan føler du rundt dette i dag?
 - a. Har kundegrunnlaget endret seg?
1. Hvilke endringer så og ser du på som de mest utfordrende?
2. Er det noen endringer som har lettet arbeidsmengden?
3. Har innsikten din i jobben økt på grunnlag av digitaliseringen? Hvorfor? På hvilken måte?
4. Er jobben mer statisk enn før, eller er den mer interessant? Utdype dette
5. ser du noen klare ting som bør gjøre annerledes for å bedre din hverdag?
6. Er det noen arbeidsoppgaver hvor robotisering ikke har lettet arbeidsmengden/ hvor ting har blitt mer utfordrende og arbeide med? Hvorfor? Hvorfor ikke?
 - a. Er det noen områder hvor du tenker det blir utfordrende å sette på robot?
7. Hvis du ser på hvilke arbeidsoppgaver du hadde for fem år siden vs. nå, er det store forandringer i hva slags oppgaver du gjør i løpet av en dag, og den arbeidsmengden du har?
8. Har de digitale verktøy gjort ting enklere i arbeidshverdagen? Hvorfor? Hvorfor ikke?

9. Hvordan foregår samarbeid på avdelingen/på tvers av avdelingen nå etter den større digitaliseringen sammenliknet med tidligere?
 - a. Mindre avbrytelser?
10. Hvis vi d går tilbake når dette startet; ønsker du at arbeidsoppgaven/hverdagen skulle vært slik fortsatt? Hva er bedre, og hva er dårligere.
11. Hvis du ser tilbake til tiden før det kom store endringer, hvordan ser du på endringer nå vs. Da? Har du fått et annet syn på (digitale) endringer? (Med tanke på om det dukker opp andre endringer i dag, er holdningene annerledes mot det som kommer?)
12. Utfører du en bedre jobb for kundene i dag, hvordan? Hvorfor ikke?
 - a. Er kundene mer digitale?

Hva forbinder du med begrepet digitalisering?

Vedlegg 3, Spørsmål stilt til OpenAI i forbindelse med analyse av data

1. Kan du lage en figur knyttet til sitater til spørsmålet i intervjuguiden hvor kandidatene blir spurt om de ønsker å gå tilbake til hvordan ting var før. Dette er del 3, spørsmål 10

2. Kan du lage en oppsummering som går på første- og andreordens temaer knyttet til RQ1: Hvilke endringer oppleves som en følge av digitaliseringen i praksis? I denne tabellen skal det knyttes opp mot temaene 1. frigjøring av repetitive oppgaver 2. økt tilgjengelighet til informasjon 3. teknologisk kompetanse og opplæring 4. motstand mot endring
 - Dette ble da gjort også for RQ2 og RQ3 men da med temaene eliminering av oppgaver, modifikasjon eller erstatning av oppgaver og generering av nye oppgaver
 - o Det ble ikke tatt direkte avskrivning av disse, da vi selv så at vi hadde noen sitater som passet bedre enn de forslagene som kom opp i visse tilfeller samt at førsteordenstemaer ble korrigert.

3. Ut ifra de intervjuene vi har hatt, hvilke sitater knyttes opp mot langtidseffektene vi har sett av endringen?

Vedlegg 4 Koding av data

Merk. Det grønne området presenterer de positive virkningene av endringene, det gule området presenterer de negative.

Sitater	Førsteorden koder	Andreorden koder	Aggregerte dimensjoner
<p>«Ting gjøres på en enklere måte da. Vi bruker ikke så mye tid på ting som vi gjorde før» Kandidat 1</p> <p>«Nå ser jeg at det faktisk har frigjort tid på andre områder» Kandidat 2</p>	<p>Tidsbesparende</p> <p>Mindre manuelt arbeid</p> <p>Frigjøring av tid</p>	<p>Effektivitets forbedringer</p>	Empowerment
<p>«Nå kan vi dele dokumenter og informasjon mye raskere enn før, noe som gjør samarbeidet mye mer effektivt» Kandidat 8</p>	<p>Rask deling av informasjon, effektivt samarbeid</p>	<p>Forbedret kommunikasjon</p>	
<p>«Jeg synes den [innsikten i jobben] har økt nå når man har digitalisert det» Kandidat 3</p> <p>«Jeg ser at digitaliseringen har gjort jobben min mer fleksibel, og det gir meg mer kontroll over arbeidshverdagen» Kandidat 4</p>	<p>Bedre oversikt, autonomi</p>	<p>Økt kontroll over oppgaver</p>	
<p>«Når jeg startet var det veldig snevert, så brukte jeg kanskje fire timer på å remittere. Men det gjør roboten nå på ti sekunder» Kandidat 7</p> <p>«Jeg ser at en robotbruker gjør de kjedelige oppgavene. Vi kan gjøre andre ting» Kandidat 5</p>	<p>Reduksjon av tidkrevende oppgaver</p> <p>Fjerning av repetitive oppgaver</p>	<p>Forenkling av oppgaver</p>	
<p>«Jobben min er mye videre enn den var før. Da var den veldig spesifikk. Nå er det så mye mer» Kandidat 2</p>	<p>Utvidelse av oppgaver, bredere oppgaver</p>	<p>Oppgave diversifisering</p>	
<p>«Det er lettere nå enn før. Jeg føler at jeg får gjort mer på kortere tid» kandidat 7</p> <p>«Selv om det var uvant i starten har jeg nå blitt komfortabel med de nye systemene, og det føles bra å være oppdatert på teknologien» Kandidat 6</p>	<p>Besparelse av arbeidsmengde/ sikkerhet i jobben</p>	<p>Trygghet i digital omstilling</p>	

<p>Det var tungt å lære alle de nye systemene» Kandidat 2 «Hele tiden må vi lære noe nytt» Kandidat 5 «Nye verktøy krever at vi må lære oss å bruke dem på en annen måte» Kandidat 7</p>	<p>Læringsutfordringer Kontinuerlig læring Introduksjon av nye oppgaver</p>	<p>Lærings- og tilpasningsutfordringer</p>	<p>Teknostress</p>
<p>«Jeg er redd for at hvis jeg ikke klarer å henge med i den digitale utviklingen, kan jobben min være i fare» Kandidat 6</p>	<p>Frykt for jobbsikkerhet, raske endringer</p>	<p>Bekymringer om jobbsikkerhet</p>	
<p>«Jeg savner den daglige praten vi hadde da alt ikke var så digitalt» Kandidat 9 «Når systemene krasjer, står vi uten alternativer» Kandidat 7 «Det er irriterende når vi hele tiden må oppdatere systemene vi bruker» Kandidat 10 «Det å måtte lære seg alt nytt hele tiden gjør meg sliten» Kandidat 7</p>	<p>Tap av personlig kontakt Systemfeil Stadige endringer</p>	<p>Frykt for endring</p>	
<p>«Jeg har fått nye ansvarsområder som jeg ikke hadde før digitaliseringen» Kandidat 6</p>	<p>Nye ansvarsområder</p>	<p>Økt kompleksitet i jobben</p>	
<p>«Jeg føler at den menneskelige kontakten blir borte når vi digitaliserer alt» Kandidat 6</p>	<p>Behov for tilpassing</p>	<p>Tap av personlig interaksjon</p>	
<p>«Jeg føler meg usikker når jeg bruker nye verktøy» Kandidat 9</p>	<p>Følelse av inkompetanse</p>	<p>Angst og usikkerhet overfor ny teknologi</p>	
<p>«Jeg savner å jobbe med papirene, det var noe tilfredsstillende med det å håndtere fysiske dokumenter» Kandidat 5</p>	<p>Savn av fysiske arbeidsmetoder</p>	<p>Nostalgiske følelser for tidligere arbeidsmetoder</p>	

Litteraturliste

Aftenposten. (2016). *I dette landet har folk høyere utdanning og mye penger. Likevel leier de bolig hele livet.*

Barber, J. P., & Walczak, K. K. (2009). *Conscience and critic: Peer debriefing strategies in grounded theory research.*

BBL Pivotal. (2024). *Hjem | BBL Pivotal.* <https://bblpivotal.no/>

Bendik Hjelde Pay. (2021, mai 6). *Økt digitalisering i offentlig sektor som følge av koronapandemien.* ssb.no. <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/okt-digitalisering-i-offentlig-sektor-som-folge-av-koronapandemien>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

Bjerkek, L. (2021). *Digitale generalforsamlinger og årsmøter er lovlig.* NBBL (Norske Boligbyggelags Landsforbund SA). <https://www.nbbl.no/aktuelt/03-06-2021-digitale-generalforsamlinger-og-arsmoter-er-lovlig/>

Brady, S. R. (2015). Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(5), 1–6.
<https://doi.org/10.1177/1609406915621381>

burettslagslova. (2021). *Lov om burettslag* (Lovdata).
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-06-06-39?q=Lov%20om%20burettslag>

Bustadbyggjelagslova. (2023). *Lov om bustadbyggjelag.* Lovdata.
[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-06-06-38?q=\(Lov%20om%20bustadbyggjelag](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-06-06-38?q=(Lov%20om%20bustadbyggjelag)

- Castillo, C., Fernandez, V., & Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 468–493.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0084>
- Cheng, B., Lin, H., & Kong, Y. (2023). Challenge or hindrance? How and when organizational artificial intelligence adoption influences employee job crafting. *Journal of Business Research*, 164, 113987.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113987>
- Christensen, B. H. (2021). *Forretningsutvikling og digitalisering* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Colley, L. (2014). Understanding Ageing Public Sector Workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design? *Public Management Review*, 16(7), 1030–1052. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771697>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. (2014). *Business research methods*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2021). *Erfaringsrapport om handlingsplanen 2020*.
<https://www.digdir.no/media/1627/download>
- Eierseksjonsloven. (2021). *Lov om eierseksjoner*. Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-65?q=lov%20om%20eierseksjoner>
- Eskelund, A. B. (2016, juni 6). *Digitalisering og utvikling – muligheter for boligbyggelagene*. NBBL. <https://www.nbbl.no/aktuelt/06-06-2016-digitalisering-og-utvikling-muligheter-for-boligbyggelagene/>

- Everett, E. L., & Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven: Hvordan begynne- og fullføre*. Universitetsforlaget.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). COPING: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 745–774. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>
- Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J., & Ströhle, T. (2021). Ready or not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California management review*, 63(2), 23–48.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Grandal, B. H. (2023). *Øyvind Larsen i Visma Software: - Utrullingen skjedde for fort*. <https://www.kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2023/06/02/8009737/oyvind-larsen-i-visma-software-utrullingen-skjedde-for-fort>
- Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: A research note. *Qualitative research*, 239–242.
- Herrenkohl, R. C., Judson, T. G., & Heffner Judith A. (1999). Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 270–389. <https://doi.org/10.1177/0021886399353008>
- Hillestad, L. K. (2024, september 20). *Mistet jobben på grunn av kunstig intelligens*. e24. <https://e24.no/teknologi/i/yE4M3A/mistet-jobben-paa-grunn-av-kunstig-intelligens?referer=https%3A%2F%2Fwww.vg.no>
- Høgskolen i innlandet. (2024). *Hvordan bruke KI-Chat i forskningen—Høgskolen i Innlandet*. Hvordan bruke KI-Chat i forskningen. <https://www.inn.no/bibliotek/forskningsstotte/bruke-ki-i-forskning/index.html>

- Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and How Artificial Intelligence Augments Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 67(1), 5–32.
<https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426>
- Johannesen, T. (2021). *Vår historie*. Norske Boligbyggelag. <https://www.nbbl.no/om-oss/historie/>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1–25.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. (Cover story). *Harvard Business Review*, 82(2), 52–63.
- KOBBL. (2023). *Om KOBBL - Kongsvinger og omegns boligbyggelag AL*.
<https://www.kobbl.no/Om-oss>
- Kvistum, I. (2023, desember 21). *Forskning slår hull på mye om hjemmekontoret*. HMS-magasinet. <https://www.hmsmagasinet.no/hjemmekontor/forskning-slar-hull-pa-myte-om-hjemmekontoret/988933>
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38(July/August), 45–56.
- Lien, L. B., Timmermans, B., Alsos, G. A., Solheim, M. C. W., & Sørheim, R. (2022). Innovasjonsatferd i krisetider. *Magma*. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/2-2022/innovasjonsatferd-i-krisetider/>
- Lo Iacono, V., Symonds, P., & Brown, D. H. (2016). Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews. *Sociological Research Online*, 21(2), 103–117.
<https://doi.org/10.5153/sro.3952>

- Maxwell, J. A. (2004). Causal Explanation, Qualitative Research, and Scientific Inquiry in Education. *Educational Researcher*, 33(2), 3–11.
<https://doi.org/10.3102/0013189X033002003>
- Morse, J. M. (2015). Critical Analysis of Strategies for Determining Rigor in Qualitative Inquiry. *Qualitative Health Research*, 25(9), 1212–1222.
<https://doi.org/10.1177/1049732315588501>
- NBBL. (2010). *Årsstatistikk 2010*. <https://www.nbbl.no/media/11460/2010-aarsstatistikk.pdf>
- NBBL. (2018). *Boligsamvirkets historie*. Norske Boligbyggelag. <https://www.nbbl.no/om-oss/boligsamvirkets-historie/>
- NBBL. (2022). *Årsstatistikk, Norske boligbyggelag i tall 2022*.
<https://www.nbbl.no/media/w3accxoe/%C3%A5rsstatistikk-2022v4.pdf>
- NTB. (2024, oktober 10). *Telenor legger ned Kristiansand-kontor*.
<https://www.vg.no/nyheter/i/73R34V/telenor-legger-ned-kristiansand-kontor-med-78-ansatte-neste-aar>
- OpenAI. (2023). *ChatGPT* [Programvare]. <https://chat.openai.com>
- Ose, S. O. (2016). Using Excel and Word to Structure Qualitative Data. *Journal of Applied Social Science*, 10(2), 147–162.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, september 19). *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon?*
- Pettersen, E. A. (2024, januar 12). Vestbo: Slår seg sammen med Haugesund og blir boligigant. *Bergensavisen*. <https://www.ba.no/vestbo-slar-seg-sammen-med-haugesund-og-blir-boligigant/s/5-8-2498177>

- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.
- Roulston, K., & Shelton, S. A. (2015). Reconceptualizing Bias in Teaching Qualitative Research Methods. *Qualitative Inquiry*, 21(4), 332–342.
<https://doi.org/10.1177/1077800414563803>
- Saldana, J. (2003). Longitudinal Qualitative Research: Analyzing Change through Time. *AltaMira Press*. <https://doi.org/10.1177/1525822X04264108>
- Selenko, E., Bankins, S., Shoss, M., Warburton, J., & Restubog, S. L. D. (2022). Artificial Intelligence and the Future of Work: A Functional-Identity Perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 31(3), 272–279.
<https://doi.org/10.1177/09637214221091823>
- Siva. (2023). *Om Siva*. Siva. <https://siva.no/om-siva/>
- Skilbrei, M.-L. (2023). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. I *Handbook of Organizational Development* (s. 311–323). Thousand Oaks: Sage.
- Statistisk Sentralbyrå. (2024, januar 24). *Boforhold, registerbasert*. SSB.
<https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/bolig-og-boforhold/statistikk/boforhold-registerbasert>

- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Söderlund, J., & Pemsel, S. (2022). Changing times for digitalization: The multiple roles of temporal shifts in enabling organizational change. *Sage Journals*, 75(5), 871–902.
<https://doi.org/10.1177/0018726721991623>
- Taylor, Z. (2023). Using Chat GPT to Clean Interview Transcriptions: A Usability and Feasibility Analysis. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4437272>
- van Dam, K. (2018). Feelings about change: The role of emotions and emotion regulation for employee adaption to organizational change. I *Organizational Change: Physiological effects and strategies for coping* (s. 66–77). Routledge.
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research. *International Management Review*, 15(1), 45–55.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Bd. 5). sage.