



UiO • Universitetet i Oslo

Ansattes bruk av et nytt digitalt samhandlingsverktøy

*En kvalitativ studie av hvilken rolle ansatte mener
at innføringen av et digitalt samhandlingsverktøy
har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling*

Tale Fredriksen

PED4491: Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet
45 studiepoeng

Institutt for Pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Oslo

15. juni, 2021

SAMMENDRAG

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

| | |
|----------|--|
| Tittel | Ansattes bruk av et nytt digitalt samhandlingsverktøy – En kvalitativ studie av hvilken rolle ansatte mener at innføringen av et digitalt samhandlingsverktøy har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling |
| Av | Tale Fredriksen |
| Emnekode | PED4491 – Masteroppgave – Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet |
| Semester | Vår 2021 |

| |
|--|
| Stikkord |
| Organisasjonsendring Endringsagenter Avlæring Digitale samhandlingsverktøy Teknologiaksept |

Sammendrag

Endringer i dagens arbeidsliv skjer hyppig, og ansatte må stadig respondere på utfordringer og muligheter som kommer av nye arbeidsmåter og ny teknologi. De ansatte sin respons kan være en avgjørende faktor for om nye arbeidsmåter ved innføring av ny teknologi i organisasjonen blir en realitet. Som et eksempel på en type endring i dagens arbeidsliv har jeg i min studie som formål å undersøke hvilken rolle ansatte mener at et digitalt samhandlingsverktøy som er innført av organisasjonen, har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling. Det digitale samhandlingsverktøyet denne studien omhandler er Microsoft Teams. I den forbindelse har jeg utviklet tre forskningsspørsmål: *På hvilke måter mener de ansatte at de har avlært? Hva mener de ansatte er relasjonen mellom avlæring og læring? Hvilke faktorer kan ha muliggjort eller hindret bruken av det digitale samhandlingsverktøyet?* Med disse spørsmålene søker jeg å finne ut hvordan ansatte opplever

en organisasjonsendring som kommer fra sentralt hold, og hva som er viktig for de ansatte i slike omveltninger.

For å besvare forskningsspørsmålene i studien har jeg brukt et kvalitativt forskningsdesign med individuelle intervjuer som forskningsmetode. Dette er en studie med en fenomenologisk tilnærming, som søker innsikt i ansatte sine indre tanker og opplevelser rundt egen bruk av et digitalt samhandlingsverktøy. Jeg har intervjuet fire ansatte i en kundeserviceavdeling, som har vært en del av organisasjonens målgruppe for bruk av det digitale samhandlingsverktøyet.

Et spesielt fokus i denne studien har vært en planlagt organisasjonsendring og avlæringsdelen ved en endring som omhandler teknologi, herunder et digitale samhandlingsverktøy. Avlæring forstås i denne oppgaven som bevisst forkastelse av kunnskap og atferd. For å få innsikt i de ansattes avlæringsprosesser har jeg brukt Becker (2010) sine åtte faktorer for avlæring. For å avdekke hva som har vært viktig for de ansatte i endringsprosessen som helhet, har jeg brukt Kotter (2012) sine åtte steg for endring. I tillegg har jeg brukt en modell for teknologiaksept først utviklet av Davis (1985), og sett funnene mine i lys av teorien om sjangre for sosial interaksjon, først utviklet av Yates og Orlikowski (1992).

Denne studien bidrar til kunnskap om hva som kan ha vært viktig for de ansatte som utgjorde studiens utvalg, ved en planlagt endring initiert av organisasjonen, og hva som kan ha bidratt til avlæring hos de ansatte når det ble innført et nytt digitale samhandlingsverktøy. Disse funnene baserer seg på mønstre jeg har identifisert på bakgrunn av studiens utvalg, og kan ikke generaliseres utover dette utvalget. For å svare på problemstillingen, med bakgrunn i teori og datamateriale fra denne studien, kan jeg konkludere med at det digitale samhandlingsverktøyet har ført til enklere samhandling og mer effektive arbeidsprosesser hos de ansatte. Det er imidlertid noen faktorer som jeg mener kan ha vært viktig for at dette har skjedd.

Spesielt viser funnene mine at uformell støtte kan ha vært viktig ved avlæring etter innføringen av verktøyet. Funnene mine viser at endringsagenter, i form av ansatte i ulike avdelinger med ulike roller, kan ha bidratt til at de ansatte tar i bruk verktøyet. I tillegg kan opplevd medvirkning og ansvar for egen og andres bruk av verktøyet ha hatt en sammenheng med bruk av det gitte verktøyet. Denne studien bidrar også med innsikt i hvordan relasjonen mellom avlæring og læring kan ha vært for de ansatte. Funnene mine viser at ved innføringen av Teams, har læring av det nye hos de ansatte skjedd før eller samtidig som avlæring, i en gradvis prosess.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært både utfordrende og lærerikt. Det er flere som har bidratt til dette sluttresultatet som jeg ønsker å takke.

Jeg vil rette en stor takk til veilederen min, Terje Grønning. Tusen takk for veldig god veiledning og raske tilbakemeldinger. Jeg ønsker også å takke organisasjonen der jeg har utført min studie, både kontaktperson, nøkkelinformant og intervjudeltakere. All hjelp og innsikt jeg har fått fra dere vært helt uvurderlig for oppgaven!

I tillegg vil jeg takke min mor, far og søster for gjennomlesning, teknisk support og deres innsats som sparringspartnere. Jeg retter også en takk til mine venninner for god støtte gjennom hele perioden.

Oslo, juni, 2021

Tale

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1. Tema og problemstilling..... | 1 |
| 1.2. Oppgavens oppbygning | 3 |
| 2. Studiens kontekst | 4 |
| 3. Teori..... | 6 |
| 3.1. Organisasjonsendring | 6 |
| 3.1.1. Typer organisasjonsendring | 6 |
| 3.1.2. Ansattes rolle ved organisasjonsendring | 10 |
| 3.2. Avlæring | 12 |
| 3.2.1. Forståelser av avlæring..... | 13 |
| 3.2.2. Faktorer for avlæring ved implementering av ny teknologi..... | 13 |
| 3.2.3. Forholdet mellom avlæring og læring | 17 |
| 3.3. Hvordan ansatte tar til seg ny teknologi | 18 |
| 3.3.1. Modell for teknologiaksept | 18 |
| 3.3.2. Individens håndtering av teknologi..... | 20 |
| 3.4. Teoretisk rammeverk..... | 24 |
| 3.4.1. Planlagt tilnærming til endring..... | 25 |
| 3.4.2. Syv faktorer for avlæring | 25 |
| 3.4.3. Modell for teknologiaksept | 26 |
| 3.4.4. Sjangre for sosial interaksjon | 26 |
| 3.4.5. Hvordan teoriene henger sammen..... | 26 |
| 4. Metode | 28 |
| 4.1. Vitenskapsteoretisk tilnærming | 28 |
| 4.2. Forskningsdesign | 29 |
| 4.3. Innsamling av data og valg av informanter | 31 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.4. | Analyse | 32 |
| 4.5. | Metodiske utfordringer | 33 |
| 4.6. | Forskningsetiske hensyn | 34 |
| 4.6.1. | Informert samtykke | 35 |
| 4.6.2. | Konfidensialitet | 35 |
| 4.6.3. | Konsekvenser for deltakerne | 36 |
| 5. | Funn og analyse | 37 |
| 5.1. | Holdninger til endring | 37 |
| 5.2. | Støtte | 40 |
| 5.3. | Medvirkning | 45 |
| 5.4. | Nødvendighet | 49 |
| 5.5. | Konsekvenser av Teams | 53 |
| 5.6. | Oppsummering | 58 |
| 6. | Diskusjon | 61 |
| 6.1. | Rollen ansatte mener innføringen av et nytt digitalt samhandlingsverktøy har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling | 61 |
| 6.2. | På hvilke måter mener de ansatte at de har avlært? | 63 |
| 6.3. | Hva mener de ansatte er relasjonen mellom avlæring og læring? | 65 |
| 6.4. | Hvilke faktorer kan ha muliggjort eller hindret bruken av det digitale samhandlingsverktøyet? | 66 |
| 6.4.1. | Faktorer som fremmer bruken av det digitale samhandlingsverktøyet | 68 |
| 6.4.2. | Hindringer for bruk av det digitale samhandlingsverktøyet | 70 |
| 6.4.3. | Hvordan funnene mine kan bidra til teoriene i mitt teoretiske rammeverk | 70 |
| 7. | Avsluttende betraktninger | 73 |
| 7.1. | Hovedfunn og implikasjoner | 73 |
| 7.2. | Begrensninger ved studien og videre forskning | 75 |
| | Litteraturliste | 78 |
| | Vedlegg | 90 |

| | |
|---|----|
| Vedlegg 1: Intervjuguide | 91 |
| Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring | 94 |
| Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD – Norsk senter for forskningsdata..... | 98 |

1. Innledning

Denne oppgaven skal ta for seg hvordan ansatte opplever å håndtere en organisasjonsendring i form av et nytt digitalt samhandlingsverktøy. Mennesker og organisasjoners evne til å tilpasse seg og respondere på endring er viktig for å lykkes i en verden der endringer skjer i et hyppig tempo (Hislop et al., 2014). For å opprettholde eller oppnå konkurransedyktighet, må organisasjoner stadig respondere på utfordringer og muligheter som kommer av ny teknologi og nye arbeidsmåter (Axtell et al., 2002). Forsøk på å introdusere ny teknologi i organisasjoner feiler imidlertid ofte, fordi ledere undervurderer tiden og innsatsen som kreves for at teknologien skal bli tilpasset ansatte sine eksisterende praksiser (Nicolajsen & Bansler, 2007). Det er i slike situasjoner viktig å ta hensyn til hvordan de ansatte reagerer på organisasjonsendringen (Oreg et al., 2011). Likevel har store deler av forskning rundt organisasjonsendring hatt hovedfokus på endring på et organisatorisk nivå. Det er imidlertid slik at de ansatte ikke kun er passive mottakere av en endring. De spiller en aktiv rolle i organisatoriske endringsprosesser (Bartunek et al., 2006), og burde derfor tas hensyn til. I følge Rafferty og Griffin (2006) er det få studier av organisasjonsendring som tar for seg endringsaspektene som er viktige for de som berøres av endringen. Derfor ønsker jeg å undersøke hvordan ansatte mener de håndterer innføringen av et nytt digitalt samhandlingsverktøy. Å forstå hvordan ansatte mener at de tar til seg ny teknologi er viktig, fordi det kan være kritisk for suksessen til teknologiens nytte i organisasjonen (Dourish, 2003).

1.1. Tema og problemstilling

Det digitale samhandlingsverktøyet studien tar for seg er Microsoft Teams, heretter omtalt som Teams. Organisasjonen studien omhandler, relanserte dette verktøyet sommeren 2019, og jeg har som formål å undersøke hvordan et begrenset utvalg innen en avdeling i organisasjonen bruker dette verktøyet i dag, hvorfor de bruker det slik, eller hvorfor de ikke bruker det. Fokuset vil være på utvalgets oppfatninger og tanker. Studiens kontekst vil bli presentert i kapittel 2.

Endring involverer både læring av ny atferd, ideer eller praksiser, og det å gi opp eller forkaste etablert atferd, ideer eller praksiser (Coombs et al., 2013; Hislop et al., 2014). Imidlertid får ikke alltid det å forkaste etablert atferd like stor oppmerksomhet som det å tilegne seg ny atferd, og dette er derfor noe som er interessant å se nærmere på. Ved å

undersøke hva ansatte har forkastet av atferd og kunnskap, og hvorfor, kan man skape et grunnlag for tilrettelegging for fremtidige vellykkede organisasjonsendringer.

Denne oppgaven skal derfor ta for seg hvordan og hvorfor ansatte bruker det digitale samhandlingsverktøyet, i tillegg til å se spesielt på endringsdelen som omhandler å forkaste eksisterende atferd eller kunnskap. Oppgaven vil også se på relasjonen mellom det å forkaste og å tilegne seg atferd eller kunnskap i den gitte konteksten studien tar for seg. På denne måten kan jeg finne ut hvordan ansatte opplever en organisasjonsendring som kommer fra sentralt hold, og hva som er viktig for de ansatte i slike omveltninger.

På bakgrunn av dette har jeg utformet følgende problemstilling:

Hvilken rolle mener ansatte at innføring av et nytt digitalt samhandlingsverktøy har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling?

Fra denne problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som utgjør mitt hovedfokus:

- 1. På hvilke måter mener de ansatte at de har avlært?*
- 2. Hva mener de ansatte er relasjonen mellom avlæring og læring?*
- 3. Hvilke faktorer kan ha muliggjort eller hindret bruken av det digitale samhandlingsverktøyet?*

Disse forskningsspørsmålene benytter jeg for å kunne svare på min hovedproblemstilling.

Det er ofte slik at avlæringsaspektet ved en endring blir sett på som like viktig som læring, men likevel får avlæring som regel lite oppmerksomhet (Hislop et al., 2014). Samtidig finnes det lite forskning på avlæring på individuelt nivå (Becker, 2010), og dette til tross for at det er viktig å ta hensyn til de ansatte når en organisasjonsendring finner sted (Oreg et al., 2011). Jeg ønsker derfor å bidra med innsikt i måtene avlæring skjer på. Relasjonen mellom avlæring og læring ved at noe endrer seg, er også et lite utforsket område (Coombs et al., 2013) og jeg ønsker å bidra til en forståelse av denne relasjonen.

For å gjennomføre en vellykket endring, kan det være avgjørende at mottakerne av endringen støtter opp under den. Derfor kan det være viktig å identifisere faktorer som gjør at ansatte støtter den nye endringen (Olafsen et al., 2020). Når en ny teknologi innføres i organisasjonen, utvikler de ansatte bestemte måter å bruke den på (Nicolajsen & Bansler, 2007). Jeg skal undersøke hva ansatte opplever at bidrar til bruk, og eventuelt hva de opplever at ikke bidrar til bruk av verktøyet. Slik ønsker jeg å få en forståelse av hvordan de bruker det digitale samhandlingsverktøyet og hvorfor de bruker det slik.

Ved siden av at dette er interessant i teoretisk forstand, så finnes det også praktiske årsaker til at jeg har valgt denne problemstillingen. Dette er på grunn av organisasjonens arbeid med å få gjennom denne endringen og arbeidet som har blitt lagt ned i organisasjonen for å endre de ansatte sine arbeidsmåter for å kunne realisere det nye verktøyets bruksområde. Hvordan ansatte i organisasjonen har opplevd endringen og tar verktøyet i bruk er derfor av interesse.

1.2. Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt opp i syv kapitler. Det første kapitlet har tatt for seg tema og problemstilling for oppgaven. Kapittel to gir en forklaring av studiens kontekst. Deretter omhandler kapittel tre relevant teori og forskning, og blir avsluttet med en presentasjon av oppgavens teoretiske rammeverk. Her vil fokuset være en planlagt tilnærming til endring presentert ved Kotters (2012) åtte steg for endring, ulike faktorer for avlæring utviklet av Becker (2010), Technology Acceptance Model lansert av Davis (1985), der Scherer et al. (2019) presenterer en videreutvikling av modellen, og teorien om sjangre for sosial interaksjon utviklet av Yates og Orlikowski (1992), og her presentert av Nicolajsen og Bansler (2007). Kapittel fire redegjør for valg av metode og framgangsmåte ved innsamling og analyse av datamateriale. I kapittel fem presenteres funnene og analyse av disse. Kapittel seks omhandler diskusjon av studiens funn opp mot teori fra kapittel to, og her blir oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål besvart. Det syvende og siste kapitlet tar for seg avsluttende betraktninger.

2. Studiens kontekst

Organisasjonen denne studien omhandler er en stor organisasjon innenfor privat sektor. Sommeren 2019 ble Teams, etter å ha vært tidligere utprøvd i organisasjonen, relansert. Verktøyet skulle nå kunne brukes av 5000 ansatte. Det digitale samhandlingsverktøyet hadde imidlertid vært tilgjengelig tidligere, men det virket som at organisasjonen da ikke hadde hatt et tilstrekkelig fokus på brukervennlighet. Derfor var det blitt opprettet et prosjektteam for planlegging og innføring av verktøyet. Planleggingen av denne organisasjonsendringen foregikk et halvt år før relanseringen, og planleggingsteamet besto hovedsakelig av innleide konsulenter. Denne relanseringen var for mange ansatte deres første møte med Teams, og jeg omtaler det derfor som i praksis en ny innføring.

Planleggingsteamet jobbet mye med strategi, og hvordan denne strategien skulle kommuniseres ut i organisasjonen. Blant annet fikk de organisasjonen sin direktør samt andre ledere med antatt høy legitimitet i organisasjonen, til å kommunisere om organisasjonsendringen. De opprettet også et ambassadørnettverk. Ambassadørnettverket omfattet superbrukere som var ansatte som jobbet i ulike avdelinger og hadde ulike roller. Superbrukerne skulle fungere som endringsagenter ute i organisasjonen, og blir heretter kalt endringsagenter.

Visjonen til organisasjonen, ut fra deres egen beskrivelse, var å være en sømløs arbeidsplass. Teams skulle gjøre det enkelt vite hvor og hvordan man skulle få tak i informasjon, det skulle være enkelt å sende ut informasjon, og enkelt å samhandle med mange på en ryddig måte. Teams skulle ifølge organisasjonen gi en «sannhet», der E-post kun ga en delvis sannhet ved at kommunikasjonstråder kunne være vanskelig å spore tilbake til. Et mål var å redusere antall E-poster som ble sendt, og å få denne kommunikasjonen over på Teams. På denne måten kunne blant annet alle i et team følge med på aktiviteter og få beskjeder, istedenfor at E-post ble sendt til noen få. Transparent kommunikasjon og tilgjengeliggjøring av dokumenter man jobbet med var dermed sentrale aspekter. Dette kan sies å være målet for organisasjonsendringen som fulgte med innføringen av Teams.

Da Teams var innført, ble oppdraget til de eksterne konsulentene avsluttet og de jobbet dermed ikke for organisasjonen lengre. Organisasjonen identifiserte imidlertid et behov for videre arbeid med en såpass stor organisatorisk, teknologisk endring. Dette var både på grunn av at det ble oppdaget at det kan ta tid for ansatte å endre seg, og fordi det digitale verktøyet i

seg selv stadig endret seg ved at ny funksjonalitet ble tilgjengelig. En av de innlede konsulentene fortsatte derfor å jobbe i organisasjonen. Denne personen jobber i dag blant annet med å fremme bruken av Teams. Utfordringer som dukket opp etter innføringen var blant at flere mellomledere i liten grad støttet oppunder endringen. Det ble tilbudt en opplæringspakke for alle mellomledere, og slike tiltak har blitt gjort frem til denne oppgaven ble skrevet. Snart to år etter at organisasjonen innførte Teams, jobbes det fortsatt med å få de ansatte til å bruke Teams. Organisasjonen rapporterer om svært varierende bruk av Teams i organisasjonen, og organisasjonen har opplevd motstand mot bruk hos de ansatte og at de ikke forstår hvorfor de skal ta i bruk verktøyet. For å redusere motstanden har organisasjonen blant annet laget kampanjer for å sette fokus på bruken av Teams, og endringsagentene har ofte møter, der de jobber med å fremme bruken av Teams i både sine egne og andre avdelinger.

Det har altså vært et stort fokus på at ansatte i organisasjonen skal ta i bruk Teams, og benytte Teams til samhandling. Målsettingen har vært at de ansatte skal bruke verktøyet, og at denne bruken skal endre de ansattes arbeidsmåter.

Jeg har valgt å gjennomføre min forskning i én avdeling, for å finne ut hvilken rolle innføringen av Teams har spilt for noen av de ansatte i denne avdelingen. Avdelingen består av 15 ansatte. Avdelingen er en del av organisasjonen sitt kundesenter, der hoveddelen av arbeidet går ut på å behandle henvendelser fra kunder både på E-post/kontakt skjema og telefon, samt arbeid med å forbedre tjenester og tilbud. I tillegg har enkelte ansatte i avdelingen spesifikke ansvarsområder, blant annet for kommunikasjon med andre avdelinger eller arrangementer. Hensikten med min forskning er å finne ut hvordan et utvalg ansatte i denne avdelingen har tatt til seg den organisatoriske endringen som følger av innføringen av Teams. Jeg skal nå gå nærmere inn på teorier som jeg benytter i oppgaven.

3. Teori

I dette kapitlet skal jeg presentere teori som skal hjelpe med å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg skal først ta for meg ulike typer tilnærminger til organisasjonsendring. Deretter går jeg nærmere i detalj på avlæringsbegrepet og faktorer for individuell avlæring som følge av ny teknologi. Jeg skal så gjøre rede for forskning og teori innenfor digitale samhandlingsverktøy, før jeg avslutningsvis presenterer mitt teoretiske rammeverk og hvordan teoriene kan henge sammen.

3.1. Organisasjonsendring

Organisasjonsendringsfeltet er både stort og omdiskutert (Burnes, 2017). Mange endringsinitiativer feiler, og opptil 70 prosent av organisasjonsendringer mislykkes (Balogun, 2006). I en verden der endringer stadig skjer hyppigere, ser man også at selv svært intelligente mennesker har problemer med å implementere vellykkede endringsinitiativ (Kotter, 2012). Det kan derfor være nyttig å undersøke hvordan endring i en organisasjon skjer, og hvorfor den skjer seg på denne måten.

3.1.1. Typer organisasjonsendring

Det finnes ingen universell definisjon på organisasjonsendring (Pathak, 2012). Generelt kan man si at en endring skjer når noe går fra en tilstand til en annen (Ford & Ford, 1995). I organisasjoner er endring blant annet relatert til automatisering, konkurranse, ny teknologi og liberalisering av økonomien (Pathak, 2012). Ulike tilnærminger til endring fører til ulik forståelse av hva en endring innebærer.

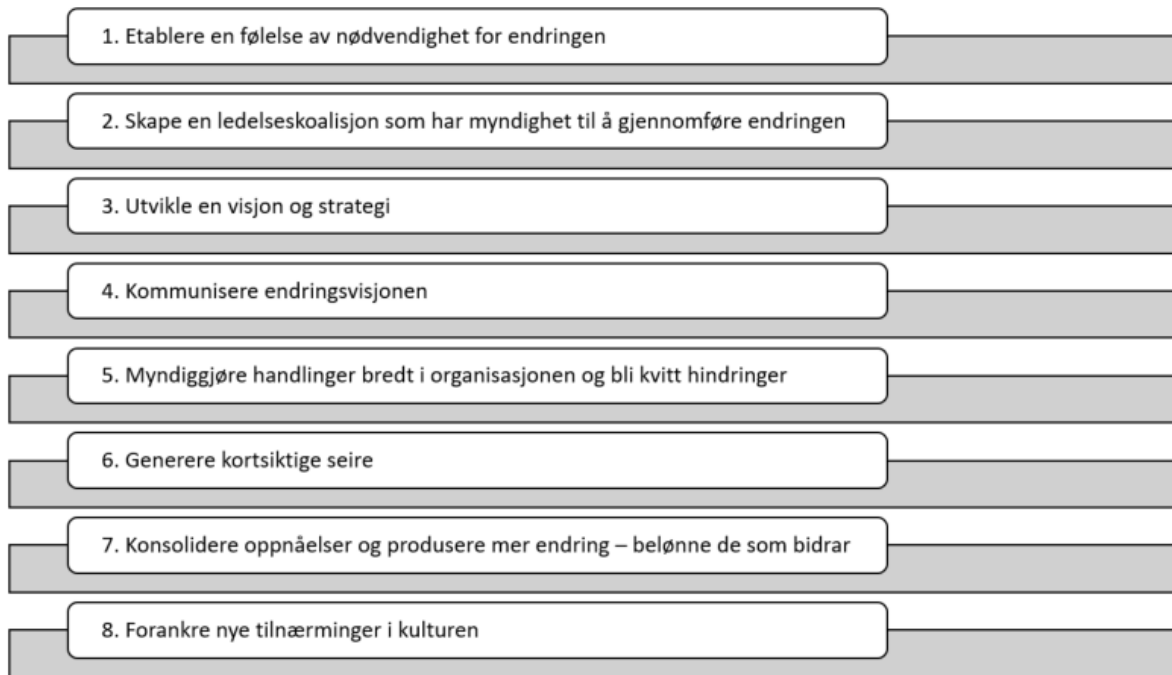
Det finnes mange modeller for organisasjonsendring (Burnes, 2017; Dawson, 2003). Den mest innflytelsesrike modellen for endring, kan sies å være Kurt Lewin sin trestegmodell (Dawson, 2003). Kurt Lewin teoretiserte at det er tre faser som alle organisasjonsendringer må gå gjennom (Burnes, 2017). Hendry (1996) mener at all teori om endring i prinsippet kan brytes ned til disse tre fasene. Schein (1996) så Lewin sin modell som et godt teoretisk grunnlag for videre utvikling av endringsteori. Trinnene som Lewin sin teori består av, er opptining, endring og nedfrysning. Disse presenteres i denne oppgaven av Burnes (2017).

En endring starter med en opptiningsfase. Denne fasen skal skape motivasjon for endring. Her blir det skapt en holdning om at dagens situasjon kan forbedres. Fase to er en endringsfase der tiltak iverksettes. Her skapes nye holdninger og ny atferd. Det forutsettes også at man må forkaste den gamle atferden før ny atferd kan gjennomføres på en god måte. Den tredje fasen er en nedfrysingsfase, der nye tiltak stabiliseres og blir til rutiner.

Denne modellen har fått kritikk for å være forenklet, men dukker likevel stadig opp i litteratur om organisasjonsendring (Burnes, 2017). Kritikk til modellen kommer spesielt fra alternative tilnæringer til organisasjonsendring. Alternative tilnæringer påpeker blant annet at organisasjoner nå jobber i uforutsigbare omgivelser som ikke legger til rette en slik måte å planlegge endringer på (Burnes, 2017). Ulike tilnæringer har blitt utviklet innenfor organisasjonsendring, og jeg skal i det følgende gå nærmere inn på to av dem: en planlagt og en kontinuerlig tilnærming til endring.

En planlagt tilnærming til endring er den som oftest blir brukt ved organisatoriske endringsinitiativer (Shirey, 2013). Denne tilnærmingen til endring ser på organisasjonsendring som en prosess der organisasjonen går fra en fast tilstand til en annen, ved bruk av planlagte trinn (Bamford & Forrester, 2003). Dette er endringsprosesser der organisasjoner forsøker å ha innflytelse på ansatte (de Caluwé & Vermaak, 2003).

Det finnes ulike typer modeller eller forslag for gjennomføring av planlagt endring. Som Burnes og Jackson (2011) peker på, har Kanter utviklet 10 bud for vellykket endring, og Pugh har utviklet fire prinsipper for endring. En modell som har blitt utviklet for en vellykket gjennomføring av planlagt endring, er Kotter (2012) sin åttestegsmodell (Se Figur 1). De åtte stegene viser til hvordan ledere kan ta organisasjonen gjennom nødvendige endringer (Kotter, 2012), og jeg vil nå gå nærmere inn på hvert av stegene.



Figur 1: Kotters åtte steg for endring, oversatt fra Kotter (2012)

1. Etablere en følelse av nødvendighet for endringen

Å skape en opplevelse av at endringen er nødvendig, er essensielt for at et samarbeid om at endringen skal oppstå. Om nødvendigheten vurderes som lav, kan det være vanskelig å etablere en gruppe med nok makt og kredibilitet som kan overbevise andre om fordelene ved det nye. Uten en slags krisefølelse kan tilfredshet med den nåværende situasjonen veie høyere enn ønsket om endring.

2. Skape en ledelseskoalisjon som har myndighet til å gjennomføre endringen

Siden store endringer er vanskelig å gjennomføre, trengs det en gruppe mennesker med makt og handlekraft. En sterk, veiledende koalisjon er alltid nødvendig. Denne koalisjonen må ha en god sammensetning, tillit, kredibilitet, god ledelse, makt for gjennomføring av endringen og felles målsetning, og den må vare over tid slik at endringen også kan vedvare.

3. Utvikle en visjon og strategi

En visjon refererer til et bilde av framtiden som sier noe om hvorfor man skal prøve å skape denne framtiden. Her klargjøres blant annet retning og detaljerte beskrivelser forenkles. En visjon er de overbevisende grunnene til hvorfor ansatte skal ønske å ta del i endringen, her skal det lages en tilhørende strategi.

4. Kommunisere endringsvisjonen

En visjon vil kun ha stor påvirkningskraft hvis de fleste av de som blir involvert i endringen

har en felles forståelse av dens mål og retning. Det er viktig at informasjonen både er klar og enkel. Kommunisering av visjonen bør være en toveiskommunikasjon, der tilbakemeldinger fra mottakere av endringen burde settes pris på for eventuelle forbedringer.

5. Myndiggjøre handlinger bredt i organisasjonen og bli kvitt hindringer

Dette steget handler om å muliggjøre handling for et stort antall mennesker i organisasjonen ved å ta bort hindringer for implementering av endringsvisjonen. Her er det viktig å fjerne strukturelle hindringer, gi nødvendig opplæring slik at ferdigheter utvikles og gamle vaner brytes på en ikke-påtrengende måte, justere systemer etter visjonen, og håndtere motstand.

6. Generere kortsiktige seiere

Kortsiktige seiere burde være tydelige, synlige for mange, og relatert til endringsinitiativet. Dette kan for eksempel være når noe går som planlagt, eller noe som skjer for første gang. Disse seirene kan blant annet vise mottakere av endringen at det de gjør lønner seg, og kan virke motiverende for videre arbeid med endringen.

7. Konsolidere oppnåelser og produsere mer endring, med belønning til de som bidrar

Progresjon kan stoppe opp, og det er viktig å fortsette endringsprosessen selv om organisasjonen oppnår kortsiktige seire. Det er viktig med en ledelse som tenker langsiktig.

8. Forankre nye tilnærminger i kulturen

Det er nødvendig at endringen «gror dype røtter» for å bli en del av organisasjonskulturen, fordi «svake/små røtter» stadig trenger vanning. Om dette ikke skjer, kan den endelige endringen sakte men sikkert gå i en annen retning enn planlagt.

Denne modellen kan sies å være en utbygging av Lewin sin trestegsmodell for endring.

Stegene 1-4 hjelper til å tine opp dagens situasjon med stabile rutiner. Stegene 5-7

introduserer nye praksiser. Steg 8 forankrer endringene og gjør at de vedvarer (Kotter, 2012).

De ulike stegene i denne typen modeller for planlagte endringer kan ofte virke åpenbare å gjennomføre, men det viser seg likevel at enkelte steg ofte blir oversett (de Caluwé & Vermaak, 2003).

Perspektiver innenfor en planlagt tilnærming til endring har fått kritikk for å ikke ta hensyn til kontinuerlig endring, det ensidige fokuset på stegvis endring og manglende hensyn til politikk og konflikt i organisasjonen (Burnes, 2017). Kritikk til planlagte tilnærminger til endring går blant annet ut på at det i denne tilnærmingen antas at alle i organisasjonen er enige og ikke viser motstand (Bamford & Forrester, 2003). Bamford og Forrester (2003) mener at motstand

alltid vil eksistere ved endring i en organisasjon. I tillegg har slike endringer høy sannsynlighet for tilbakefall, eller en tidsramme som gjør at endringene er utdatert før de er blitt integrert (Weick, 2000 i Burnes, 2017).

Kontinuerlige endringer omhandler organisasjonsendringer som er pågående og utvikler seg (Weick & Quinn, 1999). Her finnes det ikke en eksplisitt intensjon om endringen. Endring beskrives som noe som skjer ved kontinuerlige oppdateringer av arbeidsprosesser og sosiale praksiser. Ved kontinuerlige endringer gis det fortløpende respons på hvordan ting er, i stedet for gjentakende bruk av tidligere responser (Weick & Quinn, 1999). Organisasjoner som baserer seg på kontinuerlig endring kan sies å være de som er bygget rundt ideer om improvisasjon, oversettelse og læring (Weick & Quinn, 1999). De teoretikerne som betoner viktigheten av kontinuerlige endringer hevder blant annet at endring kommer av pågående variasjoner som vokser fram ved feil og improvisasjon i det daglige arbeidet (Weick & Quinn, 1999).

Det finnes altså ulike typer tilnærming til endring. Balogun (2006) tydeliggjør at planlagte endringer ofte kan ha et fremvoksende element, og dette viser at ulike typer endring kan skje samtidig. En organisasjon består imidlertid av individer i form av ansatte, og organisasjoner endrer seg ikke før individer gjør det (Black & Gregersen, 2013). Derfor kan det tenkes at de ansatte burde tas hensyn til ved organisasjonsendringer.

3.1.2. Ansattes rolle ved organisasjonsendring

Den meningen de ansatte tillegger endringen kan være avgjørende for endringsinitiativets suksess (Bartunek et al., 2006). Planlegging i forkant av en endring kan ha betydning for de ansatte sin reaksjon på endringen. Når det har blitt gjort forsøk på å planlegge endringen i forkant, kan endringen bli mer forutsigbar ved tidlig informasjon om endringen (Rafferty & Griffin, 2006). Det er imidlertid ikke alltid ansatte opplever og forstår endringen på samme måte som initiativtakere til endringen. Dette kan være fordi kommunikasjon av visjonen ikke er blitt gjort på en tilstrekkelig god måte (Bartunek et al., 2006). Oreg et al. (2011) fant i sin studie at realistisk, støttende og effektiv kommunikasjon ved endringer kunne assosieres med flere positive reaksjoner hos ansatte, slik som større aksept for endringen. Til tross for at det generelt er stor enighet om at informasjon rundt endringsprosesser er viktig, fant Oreg (2006) at hva slags informasjon som blir gitt kan være avgjørende for individers aksept for endringen. Når endringsinitiativer feiler i å gi positive konsekvenser for ansatte, vil ikke

nødvendigvis sterk støtte fra ledelsen (Caldwell et al., 2004) eller god informasjon (Oreg, 2006) være tilstrekkelig

De ansatte kan altså reagere på ulike måter, og en endring kan ofte medføre motstand hos de som blir påvirket av den (Schein, 1996). Motstand mot endring oppstår som regel hos individer (Bailey & Raelin, 2015). Enkelte mennesker motsetter seg endring fordi det er enklere å fortsette med det man gjør, istedenfor å gjøre noe nytt (Pathak, 2012). Det mest utfordrende med en endring kan være å starte den (Hendry, 1996), og de ansatte må ofte føle et behov for det nye for at de skal endre seg (Burnes, 2017). Bamford og Forrester (2003) og Kotter (2012) viser til at motstand mot endring kan komme av tidligere negative opplevelser med endringer. Dette støttes i studien til Stam et al. (2004) som fant at ansatte viste motstand til teknologiske endringer fordi de følte at de ikke ble tatt hensyn til. De fant også at tidligere teknologiske endringer som hadde blitt sett på som lite hensiktsmessige av de ansatte medførte motstand mot ny teknologi. I tillegg burde det tas hensyn til politiske aspekter, og motstand mot endring kan oppstå om individer på en eller annen måte føler seg truet av endringen (Hayes, 2002). Motstand mot endring kan imidlertid overkommes, og dette kan blant annet skje ved at de ansatte blir involvert i endringen, under omstendigheter som ikke virker truende (Axtell et al., 2002).

Graden av involvering kan påvirke hvordan ansatte ser på endringen (Bartunek et al., 2006). De som er aktivt involvert kan omfavne endringen i større grad enn de som ikke involverte seg (Weber & Manning, 2001). Deltakelse blir generelt sett på som en faktor som øker aksept for foreslåtte endringer (Holt et al., 2007). Ansatte som eksponeres for endringen viser seg i større grad å ha positive oppfatninger om den, enn de som ikke utsettes for endringen. Årsaker til dette kan være en følelse av involvering og eierskap til endringen (Axtell et al., 2002). Involvering kan også gi ansatte en opplevelse av muligheter og ulemper tilknyttet endringen (Bartunek et al., 2006), og involvering kan medføre at ansatte ser fordelene med det som er nytt. I tillegg kan deltakelse føre til større tilgang til informasjon om endringen, noe som kan gi en bedre forståelse av endringens nytte (Axtell et al., 2002; Holt et al., 2007). Dette ble blant annet vist i studien til Bartunek et al. (1999), som fant at respondentene som var mer involvert i endringsinitiativet vurderte det som mer betydningsfullt enn de som ikke var involvert.

Om ansatte får muligheter til å involveres og delta aktivt i endringsprosesser, kan det altså også hende at de i større grad tar endringen til seg og trives med dette (Nielsen & Randall, 2009). Involvering ved beslutninger viser seg blant annet å være viktig for ansattes trivsel

(Kivimäki et al., 2000). De som viser aksept og deltakelse i endring kan bidra til promotering av endringen (Specht et al., 2018). Det kan også sies å være enighet om at endringsagenter kan spille en viktig rolle ved organisasjonsendring (Specht et al., 2018). Endringsagenter bidrar til eller introduserer endring, og jobber med å nå organisasjonen sitt mål (Pathak, 2012), og mens ansatte generelt finner hindringer for å gjennomføre endringen, har endringsagentene til hensikt å gjøre de riktige tingene (Ford et al., 2008). Endringsagentenes rolle er å promotere endringsinitiativer på vegne av organisasjonen (Specht et al., 2018), og endringsagenter brukes for å kommunisere endringen på vegne av organisasjonen (Klonek et al., 2014). De hjelper andre som har sporet av fra den egentlige visjonen, med å komme på riktig vei, og kan fungerer som mentorer eller veiledere (Rustaw, 1998).

Det finnes altså flere typer tilnærminger til organisasjonsendring, og ulike årsaker til hvorfor disse endringene lykkes eller ikke lykkes. Noe som stadig kommer igjen i organisasjonsendringslitteraturen, er at ansatte ikke vil gjøre ting annerledes (Pathak, 2012). En organisasjonsendring involverer endring av grunnleggende antakelser som kommer fra tidligere læring (Hendry, 1996). Dette innebærer både læring av noe nytt, men også avlæring av noe som allerede eksisterer. Dette neste avsnittet vil sette fokus på avlæringsdelen ved en endringsprosess.

3.2. Avlæring

Når virkeligheten forandrer seg, medfører dette at kunnskap blir utdatert (Hedberg, 1981); Forståelse involverer både læring av ny kunnskap og avskaffelse av utdatert kunnskap. Avskaffelse av utdatert kunnskap omtales av Hedberg (1981) som avlæring. Begrepet avlæring nevnes ofte uformelt i litteraturen, men det er nesten ingen empiriske studier rundt begrepet (Tsang, 2008). Generelt antas det at læring skjer på bakgrunn av «et blankt ark» ved at læring skjer i nøytrale omgivelser, men dette er sjeldent tilfellet (Bettis & Prahalad, 1995). Tidligere læring kan ofte forhindre den nye læringsprosessen (Rushmer & Davies, 2004). Avlæring kan dermed hevdes å være viktig (Bettis & Prahalad, 1995), fordi læring ikke lenger ses på som tilstrekkelig for å forsikre at organisasjoner gjør nødvendige justeringer for opprettholdelse over tid (Becker et al., 2006), og avlæring kan være nødvendig for å gjøre plass for ny læring (Rushmer & Davies, 2004). En relativt uproblematisk antakelse om at all læring er en god ting kan være en forklaring på hvorfor avlæring har fått mindre oppmerksomhet (Brook et al., 2016).

3.2.1. Forståelser av avlæring

En bred definisjon av avlæring er at det innebærer å forkaste eller gi opp kunnskap, ideer eller atferd (Cegarra-Navarro et al., 2014; Hislop et al., 2014), eller prosesser der man oppnår kunnskapstap i organisasjoner (Park & Kim, 2020). Ulike definisjoner av begrepet er relativt like, og de aller fleste definisjonene går ut på å forkaste noe utdatert, overflødig, misledende eller mislykket i en organisasjon (Tsang & Zahra, 2008). Det finnes likevel ulike forståelser av begrepet.

Blant annet kan man skille mellom å bevisst og å ubevisst forkaste kunnskap, ideer eller atferd. Det å forkaste noe ubevisst eller tilfeldig blir kalt glemming (Klammer & Gueldenberg, 2019; Zahra et al., 2011). Glemming skjer blant annet ved at noen slutter i organisasjonen. Det å forkaste noe bevisst eller intensjonelt blir definert som avlæring (Cegarra-Navarro et al., 2014; Hislop et al., 2014; McKeown, 2012; Tsang, 2008; Tsang & Zahra, 2008). Det er generelt stor enighet om denne definisjonen (Coombs et al., 2013).

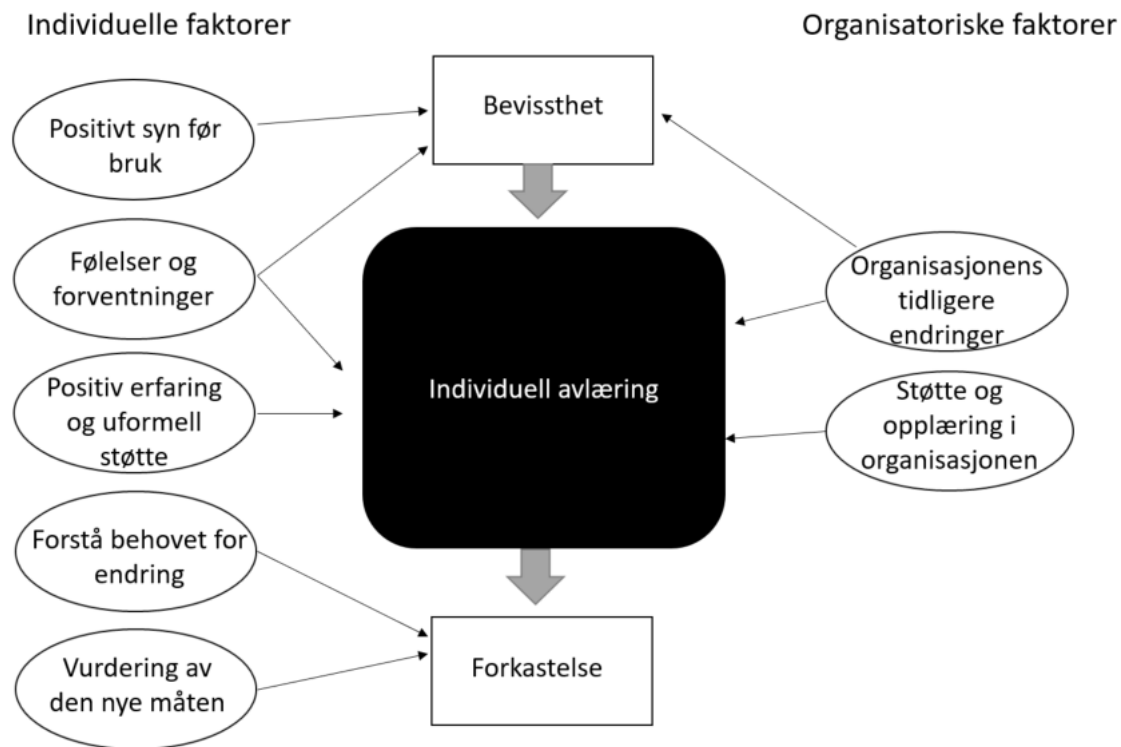
Man kan også skille mellom status på den utdaterte kunnskapen, ideen eller atferden (Hislop et al., 2014). Dette betyr at man tar stilling til om den nye kunnskapen eller atferden som skal tilegnes er bedre enn den utdaterte. Noen ser på avlæring som fjerning av ineffektiv kunnskap eller rutiner (Park & Kim, 2020; Srithika & Bhattacharyya, 2009). Andre definerer avlæring som å forkaste eller gi opp kunnskap eller atferd, uten å si noe om den gamle kunnskapen sin karakter eller nytte (Tsang & Zahra, 2008). Dette er fordi det som forkastes ikke alltid viser seg å være dårligere, selv om avlæringen er intendert (Tsang, 2008). Avlæring kan ødelegge for en organisasjons funksjoner og dermed hindre læring (Zahra et al., 2011).

Det kan også stilles spørsmål ved hva som skjer med kunnskapen som avlæres. Det som avlæres blir ikke borte, og i normale avlæringsprosesser kan man fortsatt tenke eller handle på en måte selv om man tidligere bevisst har forlatt denne tankegangen eller atferden (Coombs et al., 2013). Unntakene her er blant annet hjerneskader eller nevrologiske intervensjoner (Hislop et al., 2014). Avlæring blir altså sett på som et valg. Man kan dermed senere velge å ta i bruk kunnskapen eller atferden man har avlært (Szulanski, 2000; Tsang, 2008).

3.2.2. Faktorer for avlæring ved implementering av ny teknologi

Becker (2010) identifiserte i sin kvantitative studie om individuell avlæring syv faktorer som kunne ha en påvirkning på avlæring ved implementering av ny teknologi (Se Figur 2). Disse

syv faktorene støttes opp av andre modeller og teorier (Wilbert et al., 2018). Dermed kan det sies at faktorene oppsummerer hva som burde tas hensyn til ved individuell avlæring, og oppgaven vil nå ta for seg de ulike faktorene, med støtte fra litteratur innen avlæringsfeltet.



Figur 2: Syv faktorer for avlæring, oversatt fra Becker (2010)

1. Positivt syn før bruk

Denne faktoren omhandler ansattes syn på endringen før den fant sted. Å ha et positivt syn på, og å forstå hvorfor det nye systemet skal bli brukt, har betydning for en avlæringsprosess (Becker, 2010). Det er viktig å skape en følelse av nødvendighet i organisasjonen for å tilrettelegge for avlæringsprosesser (Becker, 2010; Starbuck, 1996; Tsang, 2008). En krise eller dynamiske omgivelser kan ofte gi en bevissthet for behovet for endring hos ansatte, og gjør dem klare til å forkaste gamle måter å jobbe på (Wilbert et al., 2018). Dette er viktig da man ikke alltid er klar over at det er et behov for avlæring (Rushmer & Davies, 2004). Tsang (2008) fant blant annet at ansatte påpekte at den gamle praksisen hadde blitt brukt i mange år, og at den hadde fungert bra. De mente at de ikke hadde hatt den gamle praksisen i mange år om den ikke hadde fungert.

De som planlegger og implementerer teknologien, burde identifisere det nye systemets fordeler tidlig i endringsprosessen, og forsikre at tilstrekkelig med forberedelser og støtte blir gitt til ansatte ved implementering (Becker, 2010). Det er imidlertid slik at det å være

forberedt ikke er tilstrekkelig for ledere. Intensjonen om å gi støtte og forsikre seg om at de ansatte har ressursene som skal til for å håndtere endringene må kommuniseres effektivt ut til de ansatte (Becker, 2010; Wilbert et al., 2018). Coombs et al. (2013) fant i sin studie at god kommunikasjon kan være noe av det viktigste for avlæring, og Wilbert et al. (2018) mener at det er essensielt å klare å få frem fordelene med det som er nytt.

2. Følelser og forventninger

Her blir det satt fokus på at endringer fører med seg emosjonelle elementer, og at endringsprosesser ikke kan sies å være en rasjonell prosess. Becker (2010) mener derfor at det er viktig å ta hensyn til følelser relatert til endring før implementering. Coombs et al. (2013) hevder, i likhet med Becker (2010), at personlige holdninger til endring kan påvirke avlæringen. De mener tilpasning og avlæring kan være mer overkommelig for ansatte som er vant til endringer. Hva man er vant med og er interessert i, kan altså påvirke viljen og evnen til avlæring.

Becker (2010) tar videre opp at ansatte ofte er bekymret ved implementering av ny teknologi, og fokuserer på om endringene vil ha betydelig påvirkning for deres arbeid og hvor effektive de er i arbeidet sitt. Ansatte ser ofte tilbake på tidligere systemer eller prosesser og tenker på om det burde eller ikke burde erstattes. Om de kommer frem til at tidligere systemer eller prosesser ikke burde erstattes, kan dette vises ved motstand eller treghet med å tilpasse seg det nye.

3. Positiv erfaring og uformell støtte

Denne faktoren handler om positive erfaringer og uformell støtte når endringen skjer, altså når avlæring potensielt kan finne sted (Becker, 2010). Her er den ansattes leder og kollegaer viktige, og hvordan disse påvirker de ansatte sin opplevelse av endringen. Coombs et al. (2013) fant i sin studie at den største barrieren for individuell avlæring var kollegaers motstand til endringer. Det var ikke nødvendigvis den enkelte ansatte som var imot endringen, men utfordringen var at de andre ansatte også måtte ta i bruk den nye praksisen, og dette kunne hindre avlæring. Motsatt fant de at gode relasjoner kunne føre til at man fikk med alle på opplæring, og at støtten mellom kollegaer kunne hjelpe på motivasjonen for avlæring.

Wilbert et al. (2018) fant i sin studie at uformell informasjon fra andre som har erfaring med den spesifikke endringen kan påvirke holdninger til endringen for de som enda ikke har begynt. Becker (2010) fant også at det generelt er viktig å oppmuntre til støtte. Organisasjoner planlegger ofte for opplæring og veiledning, men det er også viktig at ledere viser støtte til

endringen på uformelle måter. Det kan være positivt for ansattes avlæring at de tror det nye systemet blir sett på av lederen som en forbedring.

4. Forstå behovet for endring

Her vektlegges ansattes syn på endringen etter at det nye systemet eller den nye praksisen er implementert. Becker (2010) mener at endringsledelse ofte er knyttet til at de ansatte skal forstå behovet for et nytt system på starten av en endringsprosess. Hun mener imidlertid at prosessen med å forstå behovet fortsetter gjennom avlæringsprosessen. Etter at et nytt system er implementert, er det viktig å fortsette å forsterke behovet for å erstatte det gamle systemet. Dette påvirkes av tiden som er satt av til å engasjere ansatte i endringen, og organisasjonens tilnærming til endring. Tsang (2008) støtter opp om denne tankegangen, og hevder at selv om en rutine er erstattet, kan det fortsatt være ansatte som utfører den gamle rutinen. Blant annet kan endring av menneskelige relasjoner og samhandlingsmønstre gjøre at ansatte går tilbake til gamle rutiner med sine gamle relasjoner. En forståelse av behovet for endring kan oppnås ved at ledere kommuniserer suksesshistorier og at de tydeliggjør forskjellene mellom det gamle og det nye systemet (Becker, 2010; Coombs et al., 2013; Park & Kim, 2020).

5. Vurdering av den nye måten

Denne faktoren handler om ansattes vurdering av det nye systemet etter implementering. Becker (2010) ser her på hva de ansatte synes om endringen generelt, og spesielt om ansatte synes det nye systemet er vanskeligere å bruke enn det forrige. Vurdering og sammenligning er en pågående prosess selv etter implementering. De som påvirkes av endringen trenger ikke bare en mulighet til å bli hørt i sin vurdering, men også å bli gitt muligheten til å høre andres erfaringer. Coombs et al. (2013) fant i sin studie at manglende tilbakemeldinger og manglende erfaringsutvekslinger kan gjøre det vanskelig å gjennomføre implementering av nye arbeidsmåter i praksis og over tid. Når store og komplekse systemer implementeres, vil det påvirke ansatte i ulik grad, avhengig av hvor mye endringen påvirke arbeidsoppgaver (Becker, 2010). Når man kan reflektere rundt de positive utfallene, kan man demonstrere potensielle fordeler også for de som opplever kortsiktige vansker med den nye teknologien.

6. Historien til organisasjonsendring

Becker (2010) henviser her til organisasjonens tidligere endringer, og påvirkningen dette kan ha på ansattes syn på den aktuelle endringen. Her kan organisasjonsminnet være noe som enten hjelper eller hindrer læring, endring og innovasjon (Bamford & Forrester, 2003; Becker, 2010). Det er imidlertid lite som kan gjøres med tidligere erfaringer, men å anerkjenne feil ved fortiden kan være et godt første steg for fremtidig vellykkede endringer (Becker, 2010).

7. Organisasjonsstøtte og opplæring

Denne faktoren omhandler støtte gitt fra organisasjonen til den ansatte med tanke på opplæring, informasjon, dokumentasjon som policyer og prosedyrer relatert til det nye systemet (Becker, 2010). Avlæring må være noe som tas hensyn til fra starten av og ikke noe det blir tenkt på i etterkant av implementeringen. Å gi god tid, praktisk opplæring og informasjon kan hjelpe ansatte ved avlæringsprosesser. Viktigheten av formell opplæring støttes av Wilbert et al. (2018), som mener at opplæring er direkte knyttet opp mot tilegnelse av ny kunnskap, og at det da er viktig å legge bort det som hindrer ny kunnskap. De sier videre, ut ifra sine funn, at ledere kan hjelpe ansatte med å starte avlæringsprosesser ved å vise til fordelene ved å gjøre ting annerledes.

3.2.3. Forholdet mellom avlæring og læring

Mens avlæring i bred forstand defineres som å forkaste eller gi opp kunnskap, ideer eller atferd, kan læring defineres som en økning i ansattes kapasitet til å agere, ved tilegnelse av nye ferdigheter eller kunnskap (Coombs et al., 2013). Læring handler om å utvikle ny forståelse eller atferd, mens avlæring tar sikte på å forkaste en eksisterende forståelse eller atferd (Srithika & Bhattacharyya, 2009).

Avlæring kan ses på som en integrert del av læringsprosessen (Akgün et al., 2003; Becker, 2010), en essensiell del av (de Holan & Phillips, 2004), eller distinkt form for læring (Coombs et al., 2013). Avlæring og læring kan likevel også sies å være to ulike prosesser (Becker et al., 2006; Rushmer & Davies, 2004) begreper, (Tsang & Zahra, 2008), eller ulike typer organisasjonsendringsprosesser (Tsang, 2008). Avlæring kan ses på som en katalysator for læring (Akgün et al., 2007). Tilstrekkelig oppmerksomhet for tilrettelegging for avlæring er et middel for å oppnå mer effektive lærings- og endringsprosesser (Becker, 2010; Rodrigues & Bido, 2019). Læring kan nemlig kun skje hvis man anerkjenner et problem og er motivert til å lære til en slik grad at man overkommer uro (Schein, 1993), og tidligere kunnskap er et potensielt problem for læring (Becker et al., 2006).

Det finnes ulike meninger om når avlæring skjer i forhold til læring (Tsang & Zahra, 2008). Noen mener at avlæring som regel skjer forut for læring (Fernandez et al., 2012; Nystrom & Starbuck, 1984; Srithika & Bhattacharyya, 2009; Starbuck, 1996; Wang et al., 2013). Et unntak fra denne forståelsen av avlæring er blant annet når læring skjer for første gang, fordi det da i utgangspunktet ikke er noe å avlære (Srithika & Bhattacharyya, 2009).

Andre mener at avlæring også kan skje samtidig som læring (Becker, 2010; Coombs et al., 2013; Tsang, 2008; Tsang & Zahra, 2008). Wilbert et al. (2018) mener blant annet at avlæring skjer når eksisterende prosesser endrer seg. Læring kan imidlertid skje uten avlæring (Tsang & Zahra, 2008), for eksempel i en ny organisasjon der alle rutiner er nye og det dermed ikke er noen rutiner å forkaste. Her kan det være enklere å lage nye rutiner (Tsang & Zahra, 2008). Avlæring kan også skje uten læring (Rodrigues & Bido, 2019), blant annet hvis en rutine viser seg å være unødvendig (Tsang, 2008; Tsang & Zahra, 2008). Hovedargumentet for avlæring kan likevel sies å være et middel for å støtte opp under læring, endring og innovasjon (Becker et al., 2006).

At avlæring og læring er nært knyttet, er det generelt stor enighet om. Oppgaven vil nå rette seg mot hvordan ansatte tar i bruk ny teknologi med fokus på digitale verktøy for samhandling.

3.3. Hvordan ansatte tar til seg ny teknologi

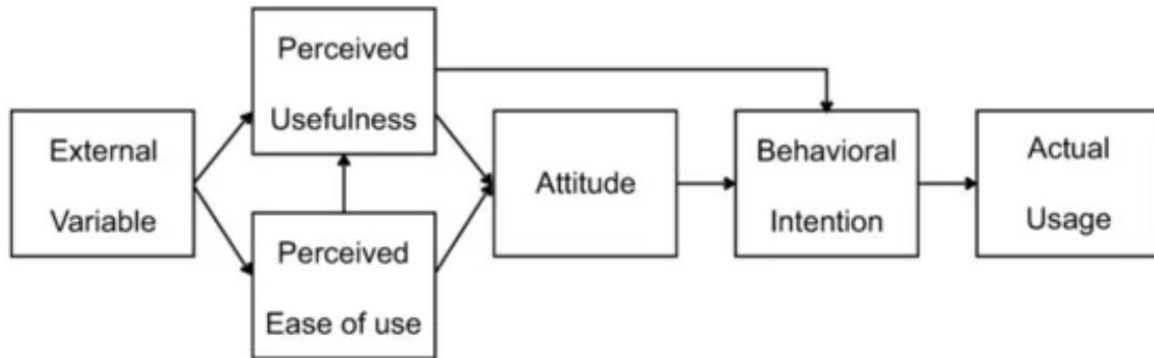
Ved organisasjonsendring som følge av implementering av ny teknologi, kan ansattes håndtering av den nye teknologien være avgjørende for om implementeringen kan ses på som vellykket (Heilesen & Jensen, 2007). Det er de ansatte som må tilpasse og ta til seg teknologien for at den skal bli tatt i bruk, og de burde derfor tas hensyn til når en organisasjon skal tilrettelegge for bruken av ny teknologi (Nicolajsen & Bansler, 2007).

Det har av flere blitt undersøkt hva som er viktig for ansatte når de skal ta i bruk ny teknologi på arbeidsplassen. Jeg skal i dette delkapitlet først presentere en modell for teknologiaksept, og deretter vise til teori og forskning innenfor individers bruk av digitale samhandlingsverktøy.

3.3.1. Modell for teknologiaksept

Davis (1985) så på årsaker til hvorfor individer tok til seg og aksepterte ny teknologi, og utviklet ut fra sine funn en modell som han kalte «Technology Acceptance Model» (dvs. modell for teknologiaksept, min oversettelse) (Se Figur 3). Denne modellen innebærer flere faktorer som andre teoretikere også har vektlagt, blant annet teorier og funn som senere vil bli beskrevet i dette delkapitlet. Davis (1985) mente at individer sin generelle holdning til et gitt system kan være utslagsgivende for om de vil bruke teknologien eller ikke. Begrepet «bruken av» blir referert til som et individs faktiske, direkte bruk av systemet på arbeidsplassen, og

blir definert slik: "... use is a repeated, multiple-act behavioral criterion that is specific with respect to target (specified system), action (actual direct usage) and context (in person's job), and non-specific with respect to time frame" (Davis, 1985, s. 25).



Figur 3: Modell for teknologiaksept, tatt fra Park og Park (2020)

En ansatt sin generelle holdning kommer av to faktorer: opplevd nytte og opplevd brukervennlighet. Disse to variablene kan omtales som de viktigste faktorene for teknologiaksept (Scherer et al., 2019). Opplevd nytte kan beskrives som graden et individ tror at bruk av systemet vil forbedre ens jobbprestasjoner. Opplevd brukervennlighet kan beskrives som graden et individ tror at bruken av systemet vil gjøre arbeidet enklere å gjennomføre. Opplevd brukervennlighet kan påvirke opplevd nytte (Davis, 1985). Dette er fordi et system som er enklere å bruke kan tenkes å øke jobbprestasjoner. Hvordan teknologien er designet har påvirkning på opplevd nytte og brukervennlighet.

Scherer et al (2019) presenterer en videreutviklet modell for teknologiaksept. Blant annet viser de til ulike utfallsfaktorer. Disse utfallsvariablene kommer som konsekvenser av graden individer opplever teknologien som nyttig og brukervennlig. Disse variablene omtales som intendert atferd og faktisk teknologibruk. Intendert atferd omhandler brukerens intensjoner for bruk av teknologien. Faktisk teknologibruk er slik brukeren faktisk bruker teknologien. Intendert atferd og faktisk teknologibruk kan påvirke hverandre. Intensjon kan påvirke bruk, men en positiv opplevelse med bruk kan også endre intensjon. I tillegg kan også eksterne faktorer spille inn. Disse faktorene innebærer hvordan andre, som av et individ blir sett på som viktige, vurderer bruken av teknologien, samt egen opplevelse av teknologirelaterte oppgaver og støtte fra organisasjonen til bruk av teknologien. Med tanke på at Scherer et al. (2019) bruker en videreutviklet modell som stammer fra Davis (1985), kommer jeg til å henvise til Scherer et al. (2019) videre i oppgaven når jeg tar for meg modellen for teknologiaksept.

3.3.2. Individens håndtering av teknologi

I det følgende vil det bli satt fokus på hvordan individer kan håndtere ny teknologi, med fokus på ulike typer samhandlingsverktøy. Collaboration technology (dvs. samhandlingsverktøy; min oversettelse) kan defineres som alle typer informasjons- og kommunikasjonsteknologier som muliggjør samarbeid på ulike nivåer, alt fra at to personer jobber sammen i et dokument til samarbeid på tvers av ulike organisasjoner som jobber med samme oppgave (Munkvold, 2003, s. 3). Slike verktøy kan inneholde video, kunnskapsregistre, digitale møtekalendere og elektronisk møtestøttesystemer. Samhandlingsverktøy kan innebære E-post, meldinger, lyd samtaler, videosamtaler, deling av informasjon, deling av skjermer, dokumenthåndteringssystemer og/eller web-baserte teamrom.

Å forutse potensielle konsekvenser ved innføring av ny teknologi kan være vanskelig, blant annet å forutse hvordan teknologien vil endre måten ansatte arbeider på, behandler hverandre på og hvordan de strukturerer hverdagen sin (Sproull & Kiesler, 1991). Teknologi kan både øke effektivitet og endre relasjoner og avhengighetsforhold. Å ha kunnskap om hvordan ny teknologi tas i bruk av ansatte i organisasjoner har praktisk viktighet, men denne prosessen er ikke fullt ut forstått (Nicolajsen & Bansler, 2007).

Det er godt dokumentert at måten en organisasjon kommuniserer på, kan påvirke hvordan individer og grupper tar til seg og bruker ny teknologi (Nicolajsen & Bansler, 2007). Nicolajsen og Bansler (2007) bygger på begrepet sjangre, som er utviklet av Yates og Orlikowski (1992), og for å vise hvordan dette kan bidra til rollen en ny teknologi kan ha for ansatte. Sjangre ble definert av Yates og Orlikowski (1992) som kommunikative handlinger karakterisert av lik substans og form som kommer av situasjoner som gjentar seg. Disse blir til ved samspillet mellom institusjonaliserte praksiser og individers handlinger. Nicolajsen og Bansler (2007) tar også i bruk begrepet sjangre, og beskriver det som en forklaring på normer og retningslinjer for sosial interaksjon. Retningslinjer og normer blir her avgjørende for hvordan og når man bruker en bestemt teknologi. Når det Nicolajsen og Bansler omtaler som digitale kommunikasjonsmedier introduseres til ansatte i en organisasjon, utvikler de ansatte retningslinjer eller normer for bruk av denne. Sjangre blir her en spesifikk type retningslinje eller norm, som både former og blir formet av de ansattes kommunikative praksiser, som følge av det digitale samhandlingsverktøyet. Når ny kommunikativ media introduseres i organisasjonen, brukes eksisterende sjangre for å gi ansatte en ressurs for innlemming av den nye teknologien som en del av deres daglige arbeidspraksis. Dette medfører ofte at de kun

reproduserer eksisterende sjangre ved bruk av den nye teknologien. Det blir ofte gjort små tilpasninger til den nye teknologien uten at det blir gjort noen store avvik fra sjangre som eksisterer. Over tid vil dette imidlertid som regel endre seg, og nye sjangre kan oppstå. Når dette skjer både redefineres deres eksisterende sjangrerepertoar, og de ansatte lærer noe nytt. Sjangre bidrar dermed med å gi interaksjoner mening, og veileder både kommunikasjon og tolkning av andres kommunikative handlinger.

En strukturering, eller endring, av sjangre kan ifølge Yates et al. (1999) skje på to måter, og de mener at dette kan påvirke rollen teknologien spiller for de som bruker den. Den ene strukturingsmåten er implisitt strukturering. Implisitt strukturering omhandler ubevisst forming av sjangre og kommunikative praksiser. Denne formingene skjer ved dagligdags interaksjon, og kan enten komme av kunnskapsdeling på tvers av grupper eller at det skjer en endring innad i en gruppe ved bruk av verktøyet over tid. Den andre strukturingsmåten er eksplisitt strukturering. Dette skjer når individer eller grupper bevisst forsøker å forsterke eller endre eksisterende måter å kommunisere på, som blant annet å tilpasse eksisterende sjangre til et nytt verktøy. Her kan det enten skje minimale endringer, eller store omveltninger av sjangre. Det kan være vanskelig, om ikke umulig, å forhåndsbestemme sjangre, selv om en teknologi er designet og skapt for et spesifikt formål. Nicolajsen og Bansler (2007) foreslår likevel at det går an å ha innflytelse på bruken ved å klargjøre regler og slå ned på upassende atferd.

Ny teknologi kan med andre ord medføre ulike utfall i organisasjonen (Nicolajsen & Bansler, 2007). Teknologien kan endre hele organisasjonen og måten arbeid utføres på, eller så kan innføring av den nye teknologien ha liten eller ingen effekt, fordi ansatte fortsetter å bruke eksisterende teknologi og kjente måter å kommunisere på. Når ny teknologi introduseres i organisasjonen, må den konkurrere med eksisterende teknologier, enten ved å erstatte tidligere teknologier eller passe inn sammen med andre teknologier. De som skal bruke teknologien må se på den som pålitelig og nyttig, og de må kunne tilpasse sine arbeidspraksiser og kommunikasjonsmønstre for å utnytte de nye mulighetene teknologien gir. Om individer endrer arbeidspraksisene sine, kan teknologi ha positive konsekvenser. Sproull og Keisler (1991) tar for seg hvordan kommunikasjonsteknologi endrer måten mennesker arbeider på, og at denne teknologien kan gjøre kommunikasjon enklere; å ta kontakt med andre avdelinger kan for eksempel bli en enkel affære. De mener at når noe nytt innføres, kreves det at brukerne av teknologien tenker på nye måter. Dette kan føre til fundamentale endringer i hvordan mennesker arbeider og interagerer.

Munkvold (2003) presenterer ulike faktorer som kan påvirke implementeringsprosessen til samhandlingsverktøy. Blant annet henviser han til den organisatoriske konteksten og at organisasjonens «readiness» for bruk av samhandlingsverktøyet kan påvirke implementeringen på flere måter. «Readiness» handler om å ha forståelse for teknologien og dens prosedyrer og verdier, sånn at individet kan jobbe med teknologien på en slik måte at det fører til læring (Billett, 2018). Dette betyr at individet kan delta i og utføre aktiviteter fordi de er innenfor deres eksisterende evner. Individene sine tidligere opplevelser kan dermed være avgjørende for om de kan jobbe med og lære ved bruk av teknologi, og påvirker hvor beredt de er for å arbeide med ny teknologi. Munkvold (2003) mener at «readiness» blant annet avhenger av om det oppleves at det er behov for teknologien, og hvordan samhandlingspraksiser er fra før.

Hvis organisasjonen har en god samhandlingskultur, kan dette bidra til enklere implementering av et digitalt samhandlingsverktøy. Det blir imidlertid pekt på at samhandlingskultur ikke er avgjørende, og kan skapes ved læring og modning. I tillegg kan eksisterende kompetanse om teknologi, eksisterende teknologiske strukturer og støtte fra ledelsen virke inn. Munkvold (2003) mener videre at det er viktig at de ansatte får eksperimentere med teknologien, samtidig som det blir informert om rutiner for «beste praksis». Det kan være viktig å utvikle rutiner for hvordan teknologien skal brukes. I tillegg vektlegges den positive effekten såkalte «project champions» (dvs. prosjektmestre; min oversettelse), kan ha på implementeringen. Prosjektmestre er ofte individer i en maktposisjon i en ledelsesstilling. Ansatte kan imidlertid også bli prosjektmestre ved å øke kompetansen rundt teknologien, og ved å få anerkjennelse fra organisasjonen. Ut ifra beskrivelsen til Munkvold (2003) om prosjektmestre og beskrivelsen til Specht et al. (2018) om endringsagenter, mener jeg at prosjektmestre kan gå under betegnelsen «endringsagenter».

Ved implementering av ny teknologi kan det være slik at noen individer og grupper tar til seg og bruker teknologien raskt, mens andre bruker lengre tid (Munkvold & Tvedte, 2003). Ved implementering av ny teknologi møtte organisasjonen som Munkvold og Tvedte (2003) forsket på, motstand fra enkelte som var ansvarlige for teknologien. Dette skapte utfordringer for implementeringen fordi disse individene var viktige å samarbeide med. Individene gjorde en sammenligning av den gamle og den nye teknologien, og opplevde at den nye teknologien manglet noe som den gamle hadde. Dette førte også til at bruk av den nye teknologien ikke ble en realitet. Implementeringen ble imidlertid en suksess etter hvert, og Munkvold og Tvedte (2003) identifiserte noen årsaker til den økende suksessen. Blant annet fant de at den

hadde blitt promotert internt av ansatte som var entusiastiske for teknologien. Disse ansatte kalte de «champions». På samme måte som prosjektmestre, mener jeg at «champions» kan betegnes som endringsagenter. De vektla også at deling av informasjon rundt teknologien bidro til tillit fra de ansatte, som gjorde at de tok i bruk teknologien.

Ciborra (1996) skriver om groupware, som er en form for digitale samhandlingsverktøy (Nicolajsen & Bansler, 2007). Ciborra (1996) definerer groupware som et verktøy for samhandling, og han tar for seg at denne teknologien har en tendens til å bli brukt annerledes enn planlagt. Dette omtaler han som å «drifte». Med dette menes et lite eller stort skifte i teknologiens rolle eller funksjon. Med andre ord; den planlagte, forhåndsbestemte funksjonen teknologien skulle ha, virker ofte å endre seg. En planlagt tilnærming for innføring av digitale samhandlingsverktøy kan være nødvendig, men er ikke nødvendigvis tilstrekkelig. At teknologien brukes annerledes kan være utfallet av to sammenvevde prosesser. Den ene prosessen er åpenheten for teknologien, og brukerne lærer her gradvis å bruke teknologien på flere måter. Den andre prosessen er den kontinuerlige strømmen av endringer og improvisasjon som utgjør selve systemet. Når disse to prosessene går overens, kan bruken av groupware være svært nyttig. Dette er en kobling mellom de to prosessene som er åpen, situert og i kontinuerlig utvikling. Slik fører groupware også til nye arbeidspraksiser. Læring av og med groupware skjer på mange måter, både ved improvisasjon eller ved radikal form, men gjerne på en oppdelt og fleksibel måte. Ciborra (1996) mener at improvisasjon som læringsmetode, «learning by doing», er det mest grunnleggende steget for en effektiv integrasjon av teknologien i det daglige arbeidet. «Drifting» virker å være noe som ansatte ikke har direkte kontroll over. Dette er fordi det kan oppstå som følge av små eller store overraskelser, oppdagelser eller hindringer, og kan ha både positive og negative utfall.

Ciborra (1996) mener imidlertid at oppfattelsen av groupware som et verktøy for nye måter å kommunisere og jobbe sammen på, i noen tilfeller kun deles av «eliten», som innebærer designere, sponsorer og konsulenter. Dette kan være fordi brukerne ikke får tilstrekkelig med tid, opplæring eller belønningssystemer. Det nye verktøyet kan forstås som en ny versjon av det gamle verktøyet, og dermed brukes på samme måte, uten noen nye former for kommunikasjon. Dette handler for eksempel om at individer fortsetter å benytte seg av en-til-en kommunikasjon på samme måte som E-post ble brukt, der den nye teknologien egentlig legger opp til kommunikasjon med flere mennesker. Det kan også være avgjørende for ansattes bruk av teknologien at den fungerer optimalt når den blir innført, slik at de ansatte stoler på den. Bruk av nye samhandlingsverktøy kan være sårbart for tidligere brukte

teknologier, og de ansatte kan falle tilbake på tidligere arbeidspraksiser og teknologier hvis de er misfornøyde med den nye teknologien.

Orlikowski (1992) tar også for seg implementering av groupware i organisasjoner, og hvilke endringer det fører med seg i arbeidspraksiser og sosial interaksjon. Hun fant at ansattes mentale modeller, som er deres referanserammer for teknologi og deres arbeid, spilte en rolle for om teknologien ble tatt i bruk. Ansattes referanserammer er individuelle, men har en tendens til å bli delt av kollegaer. Disse delte referanserammene kan komme fra felles opplæring, arbeidserfaringer og generell interaksjon. Referanserammene er viktige å ta hensyn til ved implementering av groupware, fordi individer ofte prøver å forstå det nye med sin eksisterende kunnskap om teknologi. Om denne kunnskapen burde endres for bruk av den nye teknologien, er det dermed viktig å arbeide med endring av referanserammer. Endring av referanserammer kan komme av tilstrekkelig informasjon, slik at brukerne av teknologien forstår teknologiens hensikt.

Strukturelle egenskaper ved teknologien viste seg også å spille en rolle for bruken av groupware. Orlikowski (1992) fant at strukturelle elementer både former og blir formet av daglig praksis. I organisasjonen hennes studie tok for seg, var retningslinjer, normer og belønningssystemer avgjørende. Belønningssystemer som gjør at individer opplever at det lønner seg å bruke teknologien, kan gjøre at teknologien blir brukt. I en hektisk hverdag kan det være at tiden til å lære seg det nye ikke strekker til, og for at individene skal prioritere dette fant Orlikowski (1992) ut at belønningssystemer kan være gunstig. Tydelige retningslinjer burde også utvikles når teknologien implementeres, slik at individene som skal bruke teknologien alltid har tilgang til informasjon om hvordan den kan brukes. Retningslinjer kan bidra til at individene er sikre på om personvern blir opprettholdt, og hvem som har tilgang til hva. Studien viste også at organisasjoner som fremmet konkurranse mellom individer ikke hadde stor nytte av groupware, da samhandling ikke ble sett på som nyttig av de ansatte. Derfor mener Orlikowski (1992) at normer i organisasjonen også må tas hensyn til ved implementering av groupware.

3.4. Teoretisk rammeverk

Her skal jeg oppsummere det teoretiske rammeverket mitt. Det teoretiske rammeverket består av utvalgte deler og begrep fra de viktigste teoriene fra teorikapitlet, og disse kommer til å

være sentrale for oppgavens senere kapitler. Deretter skal jeg vise hvordan teoriene kan henge sammen med hverandre.

3.4.1. Planlagt tilnærming til endring

Denne oppgaven tar for seg en planlagt endring, og bruker derfor teori innenfor en planlagt tilnærming til organisasjonsendring. I hvor stor grad en endring kan planlegges kan imidlertid diskuteres, og jeg velger å bruke de Caluwé og Vermaak (2003, kap. 3, s. 2) sin forståelse av planlagt endring: «These are the changes that you do not leave up to chance and fate, but to which you are able, willing, and committed to give some degree of direction». Planlagte endringsinitiativ møter ofte på utfordringer og blir ofte mislykket (Specht et al., 2018). Weick og Quinn (1999) mener at effekten av en endring ikke er avhengig av hvor godt planlagt den er. Til tross for dette er det utviklet mange modeller for hvordan planlagt endring blir vellykket. Modellen jeg velger å bruke for planlagt endring er Kotters (2012) åtte steg for endring. Disse åtte stegene innebærer at det innledningsvis skapes en følelse av nødvendighet, en ledelseskoalisjon, en visjon og strategi, og at endringsvisjonen kommuniseres. Deretter er det viktig at de ansatte kan omfavne endringen uten hindringer, at det planlegges for kortsiktige seire som ferier, og at endringsprosessen ikke stopper opp til tross for disse seirene. Det siste steget viser til viktigheten av å forankre endringen i kulturen.

3.4.2. Syv faktorer for avlæring

Jeg forstår i denne oppgaven avlæring som bevisst forkastelse av kunnskap og atferd, og noe som kan skje både før og samtidig som læring. Jeg tar ikke stilling til om kunnskapen som avlæres er bedre eller dårligere enn kunnskapen som læres, men stiller meg bak teoretikerne som mener at det som avlæres ikke glemmes. Becker (2010) utviklet syv ulike faktorer for individuell avlæring i møte med ny teknologi, som jeg inkluderer i mitt teoretiske rammeverk. De syv faktorene beskriver hva som kan bidra til avlæring av tidligere rutiner og arbeidsmåter i møte med implementering av ny teknologi på arbeidsplassen. Det presenteres fem faktorer på individnivå, og to faktorer på organisatorisk nivå. Det som fremheves ved faktorene på individnivå er at det burde skapes positivt syn på endringen før implementering, at det burde tas hensyn til følelser, gis uformell støtte, at de ansatte forstår behovet for endring, og at de får mulighet til å uttrykke sine opplevelser av teknologien. I tillegg fremheves det ved de to faktorene på organisatorisk nivå at organisasjonens endringshistorie kan spille inn på ansattes vilje til avlæring, og at det gis tilstrekkelig med formell støtte og opplæring.

3.4.3. Modell for teknologiaksept

Jeg har valgt å bruke modellen for teknologiaksept presentert av Scherer et al. (2019) som del av mitt teoretiske rammeverk. Dette gjør jeg fordi det favner ulike aspekter fra teorikapitlet. Denne modellen blir hyppig brukt for å undersøke individers bruk av teknologi (Rafique et al., 2020), og kan sies å være den vanligste modellen å bruke for å undersøke teknologiaksept (Stam et al., 2004). Spesielt mener jeg at kombinasjonen av et fokus på individer, og faktorer for bruk av ny teknologi kan gjøre seg godt som et rammeverk for denne oppgaven. Sentrale antakelser i modellen for teknologiaksept er at graden individer opplever teknologien som nyttig, og graden individer opplever teknologien som brukervennlig, vil avgjøre om individene vil ta i bruk teknologien. I tillegg vil eksterne faktorer som hvordan viktige andre ser på teknologien, støtte fra organisasjonen og generelle opplevelse av egne teknologiferdigheter spille inn. Utfallet av disse faktorene vil danne individets intensjon for bruk av teknologien, og som kan føre til den faktiske bruken.

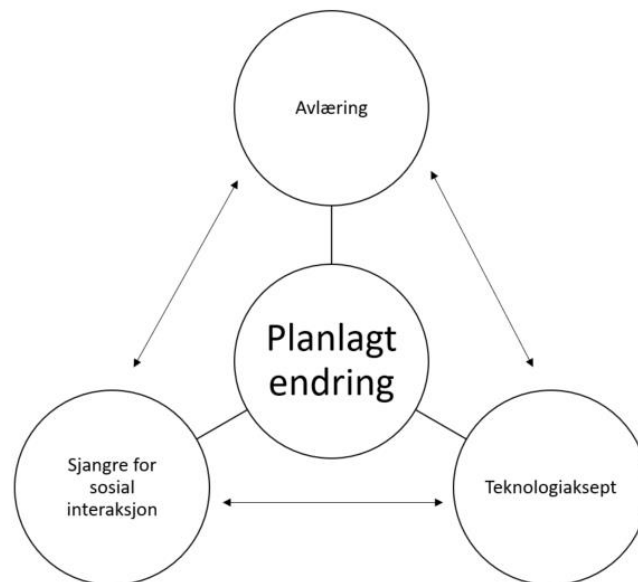
3.4.4. Sjangre for sosial interaksjon

Den siste teorien som inngår i mitt teoretiske rammeverk er teorien om sjangre. Sjangre, forklart av Nicolajsen og Bansler (2007) og Yates og Orlikowski (1992) omhandler normer og retningslinjer for sosial interaksjon. Disse sosiale normene kan bidra til å bestemme på hvilke måter og i hvilke sammenhenger man bruker en teknologi. Sjangre blir både formet og formes av dens brukere, altså de ansatte. Sjangre kan struktureres på to ulike måter: ved en implisitt strukturering og en eksplisitt strukturering. Implisitt strukturering finner sted der sjangre formes ubevisst, i dagligdagse situasjoner. Eksplisitt strukturering skjer ved at ansatte gjør bevisste endringer i måter å kommunisere på. Det sosiale perspektivet denne teorien bringer med seg ser jeg på som nyttig for studien. Den tar for seg at tilegnelse av noe nytt skjer ved interaksjon, og jeg tolker det slik at både forkastelse av noe gammelt og tilegnelse av noe nytt blir sett på som nødvendig når ny teknologi har til hensikt å endre måter å arbeide på.

3.4.5. Hvordan teoriene henger sammen

Organisasjonsendring og avlæring henger tett sammen (Coombs et al., 2013). En planlagt tilnærming til endring omhandler ofte at organisasjonen ønsker en endring hos sine ansatte. Denne endringen kan innebære både avlæring, endring i sjangre og akseptering av ny teknologi. Avlæring blir derfor en viktig del av en planlagt endring, og i hvilken grad

avlæring skje kan igjen påvirke hvordan endringen utfolder seg. Avlæring kan medføre nye måter å se ting på, og dette kan føre til at faktorer ved teknologiaksept enten blir mer eller mindre synlige. På samme måte kan teknologiaksept føre til avlæring, blant annet hvis en funksjon blir sett på som brukervennlig og at denne kan benyttes istedenfor en eksisterende måte å gjøre noe på. Avlæring kan være avgjørende for både endring av sjangre og hvorvidt teknologi blir akseptert. Årsaken til dette er at ansatte som regel ikke kun kan tilegne seg noe nytt uten at det medfører at de forkaster noe gammelt. Sjangre for sosial interaksjon omhandler bruken av ny teknologi og kan dermed tenkes å spille inn på om teknologien blir akseptert. Hvordan sjangre blir utviklet hos de ansatte etter innføringen av en ny teknologi kan tenkes å påvirke både intendert bruk og faktisk bruk av verktøyet. Her kan det også tenkes at bruken av teknologien kan påvirke hvordan sjangre utvikler seg (Se Figur 4).



Figur 4: Hvordan elementene i det teoretiske rammeverket er relatert til hverandre

I dette kapitlet har jeg først tatt for meg ulike typer organisasjonsendring og hensyn som burde tas ved organisasjonsendring, ulike forståelser av avlæring, og hvordan individer kan håndtere implementering av ny teknologi. Deretter beskrev jeg mitt teoretiske rammeverk, som innebærer en planlagt tilnærming til endring ved Kotters (2012) åtte steg for endring, Becker (2010) sine syv faktorer for individuell avlæring ved ny teknologi, Scherer et al. (2019) om modellen for teknologiaksept først utviklet av Davis (1985) og teorien om sjangre for sosial interaksjon ved bruk av teknologi (Nicolajsen & Bansler, 2007; Yates & Orlikowski, 1992). I neste kapittel skal jeg gå nærmere inn på metoden som er brukt i oppgaven.

4. Metode

Jeg skal her vise til mine metodiske valg under forskningsprosessen. Metodekapitlet starter med en redegjørelse av min vitenskapelige tilnærming og forskningsdesign. Videre skal jeg forklare prosessen for utforming av intervjuguide, valg av informanter og gjennomføring av datainnsamling. Deretter skal jeg vise analyseprosessen, etterfulgt av forskningsetiske hensyn.

4.1. Vitenskapsteoretisk tilnærming

Den forståelsen som utvikles av data gjennom forskningsprosessen må ses i sammenheng med den forforståelsen forskeren bringer med seg inn i prosjektet (Thagaard, 2013). Jeg har valgt å bruke en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming i min studie.

Et fenomenologisk vitenskapssyn tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen. Forskeren ønsker her å få en forståelse av den dypere meningen i individers erfaringer (Thagaard, 2013). Her ser forskeren derfor på individers forståelse av seg selv og sin livssituasjon, med deres egne oppfatninger av erfaringer og opplevelser (Befring, 2015). Utgangspunktet blir da at virkeligheten er slik informantene selv opplever den. Forskeren er ute etter intensjoner og begrunnelser for det individer gjør eller ikke gjør i ulike situasjoner og kontekster, med grunnlag i subjektive, indre opplevelser (Befring, 2015). Det er derfor viktig at forskeren er åpen for erfaringene til informantene (Thagaard, 2013). Ved å være fenomenologisk orientert har jeg til hensikt å beskrive trekk som er felles ved de erfaringer som deltakere i et prosjekt gir uttrykk for, og disse kan gi et grunnlag for utvikling av en generell forståelse av fenomenet som studeres (Thagaard, 2013). En analyse av meningsinnholdet blir vektlagt ved fenomenologiske studier, da forskeren er opptatt av innholdet i datamaterialet (Johannessen et al., 2016). Det finnes ingen «rene» opplevelser, da de alltid er koblet til tolkning. Forskeren er interessert i den tolkningen som individer selv gjør.

Jeg har også valgt å bruke en hermeneutisk tilnærming. Hermeneutikk handler om tolkning av data i tekstformat, som dokumenter av historisk karakter eller utskrifter av intervju- eller observasjonsdata (Befring, 2015). Målet med en slik tilnærming er å oppnå en gyldig forståelse av tekstens meningsinnhold (Thagaard, 2013). I en hermeneutisk tilnærming settes det fokus på individers forforståelse, som innebærer faglig relevant innsikt og fordommer (Befring, 2015). Forforståelsen danner et utgangspunkt for å hente inn nye impulser, som kan gi ny og mer innsikt og en mer helhetlig forforståelse (Befring, 2015). Hermeneutikken

omfatter prinsipper for analyse og tolkning av tekster. Metoden kan beskrives som en subjektivt fortolkende prosess, som suksessivt kan bidra til økt forståelse av en tekst. Dette skjer ved en interaksjon mellom tekst og tolkning, for å søke etter en helhetlig innsikt. Prosessen starter med en forforståelse som videreutvikles ved at man innhenter nye erfaringer som tolkes og gir en økt forståelse. Slik går man stadig videre til en dypere helhetsforståelse (Befring, 2015). Å jobbe med transkripsjoner på denne måten har jeg sett på som hensiktsmessig, og ved å gjennomføre en tematisk analyse med Braun og Clarke (2006) sine seks foreslåtte steg som jeg beskriver nærmere i kapittel 4.4, har bruken av en hermeneutisk tilnærming vært naturlig.

Hermeneutiske forståelsesformer tillater et legitimt fortolkningsmangfold, og avviser at det finnes en riktig eller objektiv mening (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvale og Brinkmann (2015) hevder derfor at er det viktig å kunne formulere bevis og argumenter som ligger i en fortolkning på en eksplisitt måte, slik at fortolkningen kan bli testet av andre. Jeg søker derfor i min analyse å være tydelig i årsakene til mine tolkninger av datamaterialet.

4.2. Forskningsdesign

Et forskningsprosjekt sitt design viser retningslinjer for hvordan forskeren planlegger å gjennomføre prosjektet. Retningslinjene innebærer beskrivelse av hva som undersøkes, hvem som er aktuelle deltakere, hvor undersøkelsen skal utføres og hvordan den skal utføres (Thagaard, 2013).

Jeg har valgt å bruke en kvalitativ tilnærming som forskningsdesign. Kvalitative tilnærminger inneholder ulike typer data og analytiske fremgangsmåter (Thagaard, 2013). De kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg, og blant annet kan problemstilling utdypes og forskningsdesign revideres i løpet av prosjektet. Derfor blir det et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning (Befring, 2015; Thagaard, 2013).

En hensikt med kvalitative tilnærminger er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2013). Kvalitative metoder kan være hensiktsmessig når man søker å forstå informanternes meninger, deres intensjoner, involvering og engasjement (Befring, 2015). De vil også kunne gi innsikt i særtrekk ved informantens livskontekst, og hvordan denne konteksten påvirker egen livsoppfatning, selvforståelse og handlinger. Man kan også identifisere

prosesser som føre til ulike hendelser og handlinger, og fenomener og faktorer som har påvirkning i disse prosessene (Befring, 2015). Denne kunnskapen kan brukes for å forstå andre, lignende tilfeller, noe som kan gi grunnlag for teoretisk generalisering.

Det teoretiske bidraget i denne studien kommer fra analyse av ansatte sine opplevelse av en organisasjonsendring der det innføres et nytt digitalt samhandlingsverktøy, ved å bruke elementer fra tolkningen til individene selv. For å undersøke en organisasjonsendring, kan det egne seg å bruke individuelle intervjuer. Analyse av hva ansatte sier kan vise atferdsmønstre hos de som jobber i organisasjonen, samt viktige forskjeller mellom individer (Mezias et al., 2001). Analyse og tolkning av de enkelte ansattes opplevelser kan bidra til en forståelse av andres synspunkter. Den kvalitative tilnærmingen jeg har valgt å bruke er derfor individuelle intervjuer.

Intervju legger til rette for en muntlig form for selvrappport. Bruk av intervju vil være relevant når man vil ha innsikt i individers ideer, oppfatninger, vurderinger og drømmer (Befring, 2015), og egner seg når man vil ha kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over egen situasjon (Thagaard, 2013). Jeg har benyttet meg av et semistrukturert intervju. Dette er bruk av strukturerte spørsmål, men der svarene er åpne og frie. Jeg lagde en intervjuguide på forhånd med ferdiglagde spørsmål, men benyttet disse fleksibelt og stilte oppfølgings spørsmål ut ifra hva informanten svarte.

Ved kvalitativ forskning kan man bruke enten en induktiv, abduktiv eller deduktiv tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2015). Induktive tilnærminger forutsetter at man har en stabil enhet som man kan analysere gjentatte ganger i en rekke tilfeller for å bygge opp kunnskap, og deduktive tilnærminger krever at man har noen generelle ideer som kan testes. I den menneskelige, uforutsigbare verdenen, kan disse tilnærmingene være utfordrende (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor har jeg valgt en variant av en abduktiv tilnærming i denne oppgaven. Shank (2008) forklarer hensikten med abduktive tilnærminger: Der deduktive tilnærminger hevder at noe er sikkert, og induktive tilnærminger ser på noe som sannsynlig, blir abduktive tilnærminger plausible. Dette kan tolkes som at abduktive tilnærminger medfører svakere slutninger enn de to andre tilnærmingene. Likevel kan abduktive tilnærminger være nyttige; ved bruk av denne tilnærmingen får man muligheten til å oppdage ting som ellers kunne blitt oversett, og man kan ha den «beste forklaringen» som konklusjon.

Dette betyr at jeg, ut ifra teori og egen empiri, konkluderer med det jeg finner mest sannsynlig.

Abduksjon er noe man bruker i situasjoner med uvisshet når vi trenger å forstå eller forklare noe. Kvale og Brinkmann (2015) forklarer abduksjon slik: vi observerer noe (X), X er uventet og bryter med vår normale forståelse, men hvis Y er tilfellet, blir X forståelig. Derfor kan vi, hvert fall midlertidig, hevde Y. Når vi hevder Y, blir det gjort en abduktiv slutning. Jeg har valgt en abduktiv tilnærming fordi jeg har utformet problemstillingen min ut ifra en vekslings mellom teori og empiri. Jeg har ønsket å finne den beste forklaringen på hvordan ansatte opplever et digitalt samhandlingsverktøy og hvilken rolle de mener at verktøyet har for dem, ut fra datamaterialet jeg har. Det som er plausibelt i mitt tilfelle er ikke hvorvidt de ansatte har avlært eller endret seg, men om jeg kan si noe systematisk om hva deres oppfatninger av disse tingene er.

4.3. Innsamling av data og valg av informanter

I denne undersøkelsen samlet jeg inn data fra ansatte som har erfaring med fenomenet jeg studerte. Dataene kom fra intervjuer, som ble transkribert i sin helhet og deretter analysert, i tråd med hvordan fenomenologiske studier gjennomføres (Johannessen et al., 2016).

Opptak av intervjuet er å foretrekke når den man skal intervjuet tillater det, fordi alt som sies da blir bevart (Thagaard, 2013). Derfor tok jeg lydopptak av alle intervjuene. Jeg avklarte samtykke til både deltakelse i intervju og lydopptak av intervjuet over mail før intervjuet fant sted. Jeg benyttet meg av mobilapplikasjonen Diktafon, som hører til Nettskjema, for lydopptak. Transkripsjonene ble skrevet og oppbevart på et lagringsområde tilhørende Universitetet i Oslo, som er godkjent for lagring av gule data. Intervjudeltakerne ble anonymisert under transkripsjonsarbeidet.

Datainnsamlingen medførte endringer i problemstillingen, noe som er i tråd med en kvalitativ tilnærming som beskrevet i kapittel 4.2. Etter å ha gjennomført intervjuene, merket jeg at problemstillingen min burde vært direkte rettet mot det digitale verktøyet, og data fra den første delen av intervjuguiden ble i liten grad brukt.

Utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i intervjupersonens situasjon. Kunnskaper om konteksten er nødvendig for å stille spørsmål som oppleves som relevante for intervjupersonen (Thagaard, 2013). Derfor gjennomførte jeg to bakgrunnsintervjuer med initiativtakere til endringen, for å finne ut av hva slags endringer det nye digitale samhandlingsverktøyet skulle medføre, fra deres synspunkt. Her fikk jeg informasjon om hva som hadde blitt gjort og tenkt fra sentralt hold, og en forståelse av endringens omfang. Dette bidro til utformingen av intervjuguiden og hva jeg skulle ha fokus på.

Jeg har gjort et strategisk utvalg, det vil si at jeg har valgt deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013). Dette gjorde jeg etter samtale med en nøkkelinformant i organisasjonen, der hensikten var at jeg skulle gjøre intervjuer i en avdeling med stor variasjon, og som i stor grad var ment til å bruke det digitale samhandlingsverktøyet aktivt.

Det ble utført intervjuer med fire informanter. Det å finne informanter viste seg å være en krevende prosess, men jeg hadde fokus på frivillighet og var svært takknemlig for de som ville stille til intervju. En retningslinje for omfanget av kvalitativt utvalg er at antall deltakere ikke bør være større enn at en gjennomføring av omfattende analyser er mulig (Thagaard, 2013), og dette klarte jeg. Selv med få informanter kan man lære mye (Travers, 2001), og de fire intervjuene jeg hadde ga data som var verdifulle for oppgaven. Jeg valgte å intervju ansatte fra samme avdeling. Det kan tenkes at ansatte som jobber i samme avdeling kan ha likt grunnlag for bruk av verktøyet, samtidig som de kan ha ulike oppfatninger av, og personlige utfordringer med eller løsninger for bruk av verktøyet.

4.4. Analyse

Jeg har valgt å benytte meg av en tematisk analyse presentert av Braun og Clarke (2006). Her blir det foreslått seks steg for analysering. Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere meningsmønstre, eller temaer, fra et datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Et tema fanger noe viktig i datamaterialet, og viser et mønster ved de ulike datasettene.

Jeg har ikke fulgt de seks trinnene lineært, men brukt dem som en veiledning. Dette er i tråd med Braun og Clarke (2006) sin anbefaling for bruk av analysemetoden. Som førstegangsforsker har jeg imidlertid ikke hatt store fravik. Trinn 1 handlet om å gå gjennom

datamaterialet for å skape en oversikt over dataene. Jeg lagde meg noen tanker om koder som kunne være aktuelle å bruke. En kode er et trekk ved dataene som er av interesse for forskeren (Braun & Clarke, 2006). Deretter gikk jeg i trinn 2 gjennom datamaterialet en gang til, og lagde koder for data relevant for problemstillingen, samtidig som kodene også var med på å forme problemstillingen. Ved en mer detaljert gjennomgang fikk jeg til slutt 16 koder. Jeg ga kodene ulike farger, og samlet utdrag fra transkripsjonene under den tilhørende koden.

Temaene mine ble dannet ut ifra kodene, i trinn 3. Da jeg hadde definert koder, begynte jeg å sette sammen koder og å utvikle temaer. Blant annet så jeg at «å bli hørt» og «medvirkning» kunne slås sammen. Temaer er ofte bredere enn koder, og kan omtales som analyseenheter. Her så jeg på relasjonene mellom ulike koder og ulike temaer, i tillegg til å finne undertemaer.

I trinn 4 gikk jeg mer detaljert til verks, med tanke på utforming av temaer. Temaene skal til slutt ha tydelige skiller mellom seg, så eventuelle endringer i dette trinnet kan være å slå sammen to temaer, eller å dele et tema i to. Her gikk jeg tilbake til kodene, og sjekket om disse fortsatt passet til temaene som jeg hadde utviklet. Jeg kontrollerte også at jeg mente at temaene reflekterte datamaterialet, ved å lese gjennom transkripsjonene på nytt. Etter å ha jobbet med datamaterialet og temaer, oppdaget jeg at det var mer i datamaterialet som var relevant. Da jeg opplevde at jeg hadde identifisert alle interessante koder og utviklet temaer, avsluttet jeg genereringen av koder og temaer. Trinn 5 innebar å definere essensen i hvert tema. Her tydeliggjorde jeg hvorfor datamaterialet innunder de forskjellige temaene var interessante, og kontrollerte at temaene ikke overlappet for mye. Å skille temaene samtidig som jeg så deres nære relasjon var til tider et krevende arbeid. I det siste trinnet, trinn 6, utformet jeg funn-delen ved bruk av temaene jeg satt igjen med fra trinn 5. Jeg tok med utdrag fra transkripsjonene under hvert tema.

4.5. Metodiske utfordringer

Ved kvalitative intervjuer er det forskeren selv som er hovedinstrument for gjennomføringen. Viktige metodiske utfordringer er knyttet til hvordan forskeren analyserer og fortolker de sosiale fenomenene som studeres (Thagaard, 2013). Derfor kreves det bevissthet rundt potensielle subjektive feilfaktorer (Befring, 2015). Dette gjelder blant annet forventninger og forutinntatte oppfatninger, som kan påvirke ens egen forståelse og redusere validiteten av data (Befring, 2015). I mitt tilfelle hadde jeg også forutinntatte oppfatninger. Ut ifra mine tidligere samtaler med brukere av det digitale samhandlingsverktøyet, hadde jeg en oppfatning av at

verktøyet ble sett på som vanskelig å bruke, og opplevde at det kunne oppstå negative holdninger til bruken av det. I tillegg hadde jeg også et inntrykk av at det hadde oppstått motstand til bruk av verktøyet, etter samtaler med nøkkelinformanter i organisasjonen. Jeg mener imidlertid at disse oppfatningene ikke påvirket svarene jeg fikk i særlig stor grad, ut ifra funnene mine.

Det er også viktig å skille mellom informantenes tolkninger av egne handlinger og forskerens tolkninger av disse utsagnene (Fangen, 2013, i Befring, 2015). I forskningsrapporter er det lurt først å gjengi informantens utsagn, for så å fortolke utsagnet, slik at dette skillet blir tydeliggjort (Befring, 2015). Fortolkning har en særlig stor betydning i kvalitativ forskning (Thagaard, 2013), og derfor har jeg gjort et slikt skille som Befring (2015) viser til.

En intervjuguide bør starte med enkle spørsmål, og dermed gå over til mer kontroversielle temaer (Lee & Aslam, 2018). Jeg startet med å stille spørsmål om intervjudeltakernes arbeidsplass og arbeidsoppgaver, før jeg stilte spørsmål om avlæring og endring, og fulgte dermed Lee og Aslam (2018) sine anbefalinger. Det er også et grunnleggende krav at spørsmålene ikke er ledende (Dalen, 2011, i Befring, 2015). Man skal ikke avsløre at man verdsetter ett svar mer enn et annet. Jeg var derfor bevisst på alltid å reagere på en nøytral måte, og svare på en anerkjennende måte på alt intervjudeltakerne sa.

Det største problemet med bruk av intervju er at informantene ikke kan opptre anonymt (Befring, 2015). Jeg vil nevne at dette kan påvirke datavaliditeten (Gall, 2007 i Befring, 2015). Derfor er det viktig med en tillitsfull kontakt mellom forskeren og informanten, og jeg informerte om deres rettigheter som informanter både før og under intervjuet. Hvordan intervjuene foregår kan også være av betydning. Intervjuene som ble utført i dette forskningsprosjektet skjedde over videosamtale, på grunn av Covid-19-restriksjoner rundt fysiske møter. Dette kan ha innvirkning på dataene som har blitt samlet inn (Lee & Aslam, 2018).

4.6. Forskningsetiske hensyn

Etiske dilemmaer har en framtrædende plass innenfor kvalitative metoder, spesielt der det er direkte kontakt mellom forsker og informant (Thagaard, 2013). Et grunnleggende prinsipp for vitenskapelig redelighet innebærer å ikke plagiere andres tekster, og det er viktig å etterstrebe

god henvisningsskikk, da dette forenkler etterprøvnbarhet av påstander og argumentasjon (Thagaard, 2013). Dette har jeg derfor brukt tid på å gjøre grundig.

I tråd med personopplysningsloven fra 2001 ble forskningsprosjektet meldt til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) i november. Prosjektet ble etter noen dager godkjent ut ifra deres forskningsetiske reglement, i god tid før jeg tok kontakt med potensielle informanter. Forskningsetiske hensyn er viktige ved bruk av kvalitative metoder. Etske regler definerer rettighetene til deltakere i forskningsprosjektet, og forskerens ansvar overfor dem. Spesielt tre prinsipper er viktig å ta hensyn til: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet (Thagaard, 2013).

4.6.1. Informert samtykke

Utgangspunktet for alle forskningsprosjekt er prinsippet om at forskeren må ha deltakerens informerte samtykke. Dette prinsippet er basert på respekten for individets råderett over eget liv, og at den enkelte har kontroll over opplysninger om en selv som deles med andre. At samtykket er fritt betyr at det er blitt gitt uten ytre press. At det er informert betyr at deltakere i prosjektet orienteres om hva deltakelse innebærer (Thagaard, 2013), og dette har jeg sikret ved at de har fått informasjonsskriv i forkant, og at de eksplisitt har gitt samtykke til både deltakelse i intervju og bruk av lydopptak. Man vet på forhånd ikke hvilke innsikter data vil gi, og vi kan derfor heller ikke informere om hvordan dataene kommer til å bli tolket. Tolkningen av dataen er derfor ikke representert i kontrakten om deltakernes samtykke.

4.6.2. Konfidensialitet

Prinsippet om konfidensialitet innebærer at de som deltar i forskningen har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det skal stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre identifiserbare opplysninger oppbevares og tilintetgjøres. Forskeren må anonymisere deltakerne i prosjektet når resultatene av undersøkelsen presenteres. Man må benytte pseudonymer eller kodennummer når intervjuer transkriberes. Dette har jeg fulgt, og for å anonymisere så godt som mulig omtaler jeg intervjudeltakerne som «Ansatt1, Ansatt2, Ansatt3 og Ansatt4». På denne måten blir også intervjudeltakernes kjønn anonymisert. Jeg omtaler hver intervjudeltaker som «hen».

4.6.3. Konsekvenser for deltakerne

Et tredje prinsipp handler om konsekvensene forskningen kan ha for deltakere. Deltakere skal ikke utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger. Jeg har derfor tenkt gjennom hvilke konsekvenser undersøkelsen kan ha for deltakerne. Det ideelle hadde vært en gjensidighet mellom hva deltakerne gir av informasjon og hva de får igjen for å være med på undersøkelsen (Thagaard, 2013). Det viser seg imidlertid at informanter ofte synes det er interessant å bli intervjuet fordi det å fortelle om seg selv til en interessert lytter kan gi større innsikt i egen situasjon (Thagaard, 2013). Dette merket jeg for eksempel ved at flere av informantene kommenterte på slutten av intervjuet at de syntes det var gøy å være med, og de opplevde temaet som viktig. Likevel kan det sies at det er forskeren som i hovedsak har fordeler av prosjektet. Det kan også være slik at intervjupersoner leser resultatene til undersøkelsen, og at de ikke opplever at det de sier blir fremstilt riktig i en analytisk sammenheng. Det finnes også hensyn å ta med tanke på etikk og makt ved fortolkning av intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette handler om retten og makten til å tillegg andres uttalelser en bestemt mening, og er en vanskelig problemstilling. Jeg har ingen svar på dette spørsmålet, men mener det er viktig å reflektere rundt.

Dette kapitlet har tatt for seg metoden som har blitt brukt i forskningsprosjektet. Mitt vitenskapsfilosofiske ståsted baserer seg på fenomenologi og hermeneutikk, og jeg har benyttet meg av kvalitative intervjuer. Jeg har i tillegg tatt for meg ulike metodiske og forskningsetiske hensyn som jeg mener det er viktig å reflektere rundt ved utførelse av et forskningsprosjekt. Neste kapittel i oppgaven vil være en presentasjon av funn og analyse.

5. Funn og analyse

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere sentrale funn fra de kvalitative intervjuene jeg har gjennomført. Disse funnene vil bli presentert ved fem temaer: holdninger til endring, støtte, medvirkning, nødvendighet og konsekvenser av Teams.

5.1. Holdninger til endring

En ansatts generelle holdning til endring kan ha innflytelse på hvordan den ansatte håndterer endringen (Becker, 2010). Derfor mener jeg det er interessant og viktig å se på hva slags forhold de ansatte opplever å ha til endringer.

Felles for de fire intervjudeltakerne var at de generelt var positive til endringer:

Jeg synes det er spennende, først og fremst. Ofte medbringer jo endring noe bedre, på en måte. (...), hovedsaken med det er jo at du skal endre noe sånn at det kan bli bedre, mer effektivt, være knirkefritt forhåpentligvis. Så generelt er jeg positivt innstilt til det, og så vet jeg at noen store endringer kanskje kan være vanskelig å ta innover seg, og, altså, at man gruer seg litt til å ta i gang på det, men sånn generelt så synes jeg det er moro med endringer, da (Ansatt1)

Det første jeg har lyst til å si er at jeg liker det. Jeg liker at det skjer ting, jeg liker at det er... hva skal man si, progresjon i ting, da. Jeg liker ikke når ting blir, når ting er det samme hele tiden, det synes jeg er litt kjedelig. Jeg liker ikke rutinepregede oppgaver, rett og slett. (...) Samtidig så er jo jeg som alle andre motstander mot endring, i noen tilfeller. (...) men jeg vet at det kan være smart å kaste seg ut i det likevel og komme seg litt ut av komfortsonen (Ansatt2)

Jeg personlig og for hele avdelingen så ønsker jeg jo hele tiden at ting skal skje (Ansatt3)

Ja, nei, jeg synes at endringer er bra, da. Men jeg er klar over det at det er veldig mange som har sperrer for nye ting, og ofte kan det være hos en del eldre, for det har jeg også sett rundt meg da, ja. Men jeg har ikke sperre på det selv, da (Ansatt4)

Intervjudeltakerne snakker om endringer på en positiv måte. Både ansatt1 og ansatt2 tar imidlertid opp egen motstand, men konkluderer med at de også i slike tilfeller tar endringene

innover seg. Ansatt2 kan tolkes å ha hatt gode opplevelser med endringer tidligere, ved å påpeke at det kan være smart å kaste seg ut i det som er skummelt selv om hen i utgangspunktet ikke har så lyst til å gjøre. Ansatt4 utdyper senere om hens holdning til endringer:

(...) jeg har egentlig funnet ut at jeg vil lære nye ting jeg, (...), og det er fordi jeg er som jeg er da, og hvis ikke du egentlig har den innstillingen, så backer du fort ut liksom, men, men jeg er klar over det at det er veldig mange som har sperrer for nye ting, og ofte kan det være hos en del eldre, for det har jeg også sett rundt meg da, ja. Men jeg har ikke sperre på det selv, da (Ansatt4).

Når det er snakk om holdninger til organisasjonens endringshistorikk, viser det seg at intervjudeltakeren også her har et positivt syn på endringer:

Jeg synes det håndteres veldig bra, jeg. Det skjer jo masse nytt og det er veldig mange flinke folk i [bedriften], som gjør gode, både små og store endringer, og jeg føler at det er litt kultur for det og, å være veldig åpen for prøving og feiling og endring og at man skal gjøre det (Ansatt1)

(...) jeg føler at endringer generelt i organisasjonen jeg jobber i er veldig positiv. De satser veldig på det å oppdatere seg (...) på best mulig måte, så det synes jeg er bra (Ansatt3).

Becker (2010) mener at individers tidligere opplevelser med organisasjonens endringer kan påvirke holdninger til nye endringer og avlæring. Det virker som at ansatt1 og 3 mener at organisasjonen generelt kommer med nyttige endringer, som fører med seg mye godt.

Når det gjelder holdningen de hadde til Teams da det ble innført, er svarene imidlertid varierende:

Før det ble sluppet løs i hele organisasjonen, så var jeg så heldig å jobbe med et prosjekt hvor vi skulle finne en god kommunikasjonsplattform på tvers av mange avdelinger, også lurte vi fælt på hvordan vi skulle få til det. Outlook egner seg ikke spesielt godt, og ikke hadde vi noe annet verktøy heller, som egnet seg til det. Og så kom en av prosjektlederne på at ledergruppen i [bedriften] hadde begynt å teste ut Teams, så han, via litt bekjentskap og sånn, fikk karret til seg et Teams-rom, og så begynte vi å

prøve. Så vi begynte å teste det ut og lagde kanaler og inviterte deltakere, og da syns jeg det egentlig fungerte veldig greit (Ansatt2).

Vi, jeg var veldig positiv til det, og avdelingen var generelt positive til det, vi var en av de første i [bedriften] som begynte å bruke det, og opplevde at det var et verktøy som var veldig nyttig for oss, for som kundebehandlere så sitter vi med veldig mye informasjon og her å kunne bare samle alt på ett sted og diskutere sammen på det punktet da, det syns jeg var kjempekult (Ansatt3)

Det viser seg her at ulike ansatte i avdelingen hadde et ulikt forhold til Teams da det ble innført. Ansatt2 har vært med på å oppsøke endringen. Ansatt3 virket å være positiv til endringen, og gir et inntrykk av at avdelingen som helhet var en av avdelingene som raskest tok i bruk verktøyet.

Når det blir snakk om Teams som spesifikk organisasjonsendring, reflekterer svarene i stor grad de ansattes generelle holdning til endringer:

Jeg er veldig glad i Teams, jeg bruker det jo veldig mye, vi har jo mange programmer og systemer vi bruker i arbeidshverdagen, men den som er en av de viktigste er jo Teams, fordi det er der vi holder kontakt med kollegaer og resten av organisasjonen, egentlig. Vi bruker jo litt E-post og, men Teams er mye mer lett tilgjengelig, du kan chatte, du kan ringe, du kan legge ut informasjon som går til mange (Ansatt1).

Jeg digger Teams. Jeg syns det er helt fantastisk og jeg skulle ønske alle likte det like godt som meg (Ansatt2).

Jeg syns Teams er et veldig bra verktøy i hverdagen, vi har gjort det ganske mye enklere for oss selv også (Ansatt4).

Teams er kjempebra. Hadde hele kundesenteret sittet på hjemmekontor i dag, vi hadde ikke fungert uten Teams. Og vi er hvert fall det jeg kan kalle superbrukere på Teams i [bedriften] (Ansatt3).

Intervjudeltakerne viser her en positiv holdning til det digitale samhandlingsverktøyet som studien tar for seg. Det finnes her eksempler på det Becker (2010) omtaler som «vurdering av den nye måten», som kan påvirke avlæring. At ansatte opplever at det nye verktøyet fungerer for deres arbeid er viktig for at de tar det i bruk, til fordel for det de har brukt før. Dette vises blant annet hos intervjudeltaker 4, som forteller at verktøyet har gjort ting enklere for dem, og hos ansatt2, ved at hen omtaler Teams som fantastisk. Ansatt3 sitt utsagn viser til en faktor fra Scherer et al. (2019) sin modell, som handler om sin egen opplevelse av ens ferdigheter i bruk av teknologien. Her viser ansatt3 at hen har tiltro til både egne og andre i avdelingen sine ferdigheter for bruk av verktøyet. Det viser seg imidlertid at bruken av verktøyet ikke nødvendigvis skjer raskt, noe som kan tenkes å ha sammenheng umiddelbare holdninger og en endring av holdningene:

Det var nok litt skummelt i starten, synes nok at det kanskje «hjelp seg, hvordan skal dette her gå». Men jeg bestemte meg for at dette her må jeg bare lære meg, det som alt annet, for å si det sånn. Så, men, alltid litt skummelt sånn helt i starten (Ansatt4)

Det er en litt sånn vaneprosess, man må bare jobbe litt med det og se hvordan det fungerer, også ta det inn ordentlig. Så for oss, eller for min del, så har det vært en sånn stegvis prosess der vi har sett hvordan det fungerer og forbedre det fortløpende, på en måte (Ansatt3).

Ansatt4 forteller her om hvordan hens reaksjon til det nye verktøyet i første omgang var bekymring. Ansatt4 kommer likevel raskt inn på hens endringsvilje generelt, og at denne førte til læring. Ansatt3 forteller om prosessen med å ta i bruk verktøyet, og beskriver den som en endring som skjedde gradvis. Dette samsvarer blant annet med Nicolajsen og Bansler (2007) sin teori om sjangre for sosial interaksjon, der de mener at tilpasning til ny teknologi kan ta tid, men at endring og tilpasning til den nye teknologien vil skje etter hvert. I tillegg kan sitatet til ansatt3 tolkes slik at bruken av Teams har endret seg gradvis. Dette kan bety at bruken av Teams har et kontinuerlig preg ved at den stadig endrer seg, slik en kontinuerlig tilnærming til endring foreslår at organisasjonsendringer skjer (Weick & Quinn, 1999).

5.2. Støtte

Når det gjelder hva som er viktig for de ansatte ved endringer, blir fokuset fort satt over på andre:

Det er en endring som er bra for meg og. Altså at jeg vil kunne trives med denne endringen, og at jeg får noe godt ut av det kanskje, hvis du ser veldig på individ. Men og at det passer for de rundt med at alle har godt av den endringen, da (Ansatt1).

God kommunikasjon og motivasjon, felles motivasjon til å utføre endringen (Ansatt3).

Da jeg spurte ansatt3 om hvem den felles motivasjonen gjaldt for, forklarte hen videre:

Som regel de som blir berørt av endringen internt, spesielt de som blir berørt internt, men også de som tar initiativ til selve endringen, altså de som kanskje, ledelsen som bestemmer at dette skal vi gjøre nå, at de også viser at «dette skal vi gjøre sammen», da (Ansatt3).

Det blir her påpekt av både ansatt1 og 3 at uformell støtte er en viktig faktor for endringsvilje. Til tross for at spørsmålet rettet seg mot hva som er viktig for den enkelte, retter de fokuset på hva som er viktig for andre rundt dem. Dette samsvarer blant annet med Becker (2010) sin tredje faktor for avlæring, som tar for seg hvordan uformell støtte kan være viktig. I tillegg kan dette vise hvordan samhandling og sosial interaksjon er sentralt bruken av teknologi, slik Nicolajsen og Bansler (2007) vektlegger.

I tillegg viser det seg at endringsagenter har hatt en betydelig rolle for flere av de ansattes bruk av verktøyet. Endringsagentene som ble nevnt innledningsvis, kom opp både uoppfordret og ved direkte spørsmål:

Ja, så hun jeg er vikar for da, hun er, altså i [bedriften] har vi hatt noe som heter, jeg husker ikke hva det heter, jeg er så dårlig på de tingene der, men det er hvert fall en gruppe som er, kall det superbrukere i Teams, og hun som jeg er vikar for, hun var jo superbruker hos oss, og var en av de som var veldig motivert til å ta det her inn og sånne ting, og det har jo hjulpet veldig på den overgangen da (Ansatt3)

Altså i [bedriften]? Internt? Ja, jeg har kjennskap til det, det kalles vel (...). (Ansatt1)

Eh.. ambassadørnettverket.. nei det har jeg ikke noe kjennskap til (Ansatt4).

Ansatt3 fortalte her uoppfordret om endringsagentene i organisasjonen. Ansatt1 fortalte her, etter å ha fått direkte spørsmål om hen kjente til ordningen, at hen hadde kunnskap om endringsagentene i organisasjonen. Det viser seg her at begge har god kjennskap til organisasjonens endringsagenter, mens intervjudeltaker 4 ikke har hørt om disse. Ansatt3 nevner en spesifikk ansatt som hadde en endringsagentrolle, og forteller at endringsagenten bidro til tidlig bruk av Teams. Dette samsvarer med teori om endringsagenters hensikt, der Pathak (2012) blant annet hevder at endringsagenter skal bidra til eller introdusere endring på vegne av organisasjonen.

Da jeg spurte ansatt1 om hen hadde hatt noen nytte denne ordningen, utdypet hen:

Eh.. Ja jeg tror det, altså. Hvert fall før hjemmekontortiden så var en av teamlederne våre, altså, det andre teamet, jeg var med der jeg og for så vidt, før det så var teamlederen med der da, og har fått informasjon om nye funksjonaliteter og vist oss andre i avdelingen det da, så vi har fått en god del innspill på ting som kan gjøres og verktøy som kan brukes i Teams for å gjøre ting enklere da, gjennom de som er med der da. Har hatt nytte av de (Ansatt1).

En av intervjudeltakerne var imidlertid endringsagent selv:

Jeg prøver å engasjere meg i flere sånne initiativ som går på tvers fordi at det er spennende å høre hva som skjer i andre deler av organisasjonen. Det fører nesten alltid til et nytt perspektiv eller ny innsikt, som jeg kan ta med meg og dele med andre, og bidra til, forhåpentligvis da, litt mer innsikt på tvers. Så ønsker jeg å bidra til å kunne gjøre arbeidshverdagen litt enklere for kollegaer ved å viderebringe endringer og prøve ut nye ting (Ansatt2).

Ansatt2 sine tanker og opplevelser av egen rolle som endringsagent samsvarer med Rustaw (1998) sitt syn på endringsagenter, som blant annet handler om at de skal hjelpe andre på riktig vei i henhold til organisasjonens visjon. Hen forteller her om at hen er i denne rollen for å ta til seg nye ting og dele med kollegaer. Hen utdyper:

Også bruker jeg ganske mye tid på å tenke på hvordan jeg kan bidra til at andre også opplever det som positivt å bruke Teams og spesielt da i møtesammenheng. At det skal være, ikke så skummelt, men lett, det skal være lett å engasjere seg (Ansatt2).

Til tross for at intervjudeltaker 4 ikke hadde kjennskap til ambassadørnettverket med endringsagenter, forteller hen likevel om en opplevelse der hen har fått innsikt og refleksjoner om endringer fra en endringsagent.

(...) og som hun sa at i starten så tenkte hun at det er mye bedre å bruke det gamle intranettet, og det er mye lettere og sånt, men fikk en sånn, hva skal jeg si, i seg da, at hun valgte heller å ignorere det nye litt, også holde på det gamle, og det kunne, det, man kan kjenne seg litt igjen i sånne ting, at noen ganger så virker nye ting skummelt
(Ansatt4)

Her forteller intervjudeltaker 4 om en samtale med en endringsagent. Endringsagenten har delt sine refleksjoner rundt endringsvilje, og hvordan en kan oppleve å motsette seg endringer som egentlig kan være gode endringer. Arbeidet som legges i at ansatte informere andre ansatte om bruken av teknologi, viser seg derfor å være nyttig for andre i avdelingen. Det blir imidlertid ikke snakket mye om opplæring som støtte for bruken av Teams.

Men bortsett fra det så har vi gått over til Microsoft Teams (...) Og da hadde vi ikke så mye opplæring på det, men vi hadde liksom, det kom en fra IT-avdelingen, og så kunne vi melde oss på en time eller to sånn rundt et stort bord, og så satt en konsulent med alt blåst opp på en skjerm, og så viste oss littegranne rundt, og så var det litt sånn, prøve og feile, og det har aldri vært noen sånne kjempekurs, (...) men du lærer mest av det du gjør selv i hverdagen, så vi har egentlig bare hoppet inn i det, meldt oss på det som har vært av opplæring, men det har vært ganske lite, og så spør vi litt kollegaer og får litt hjelp underveis, så det er alltid en som har fått med seg noe annet eller, ja ikke sant, vi bruker hverandre veldig internt, og spør og graver. Men du lærer jo best av å gjøre det selv da, men jeg synes kanskje ikke de kursene var de beste egentlig da, men, vi lærte jo noe der også egentlig (Ansatt4).

Ansatt4 fortalte her om hens opplevelse med den formelle opplæringen. Det viser seg at den uformelle støtten og egen prøving og feiling i størst grad har spilt inn på hens bruk av verktøyet, og hen gir ikke den formelle opplæringen særlig betydning. Ansatt4 fortsetter å fortelle om hens opplevelse av opplæringen:

(...) men vi hadde jo noen små kurs innimellom, og det, vi lærte jo noe der også, men jeg har lært mest av å gjøre ting selv. Å spørre andre, og sånt, og så har vi hatt en sånn oppsummerings-, «er det noen som har behov for litt oppsummering, så kan vi ta det» og da har jeg meldt meg på det kanskje, og gått gjennom ja, forskjellige muligheter

da. Også ja, jobbet videre deretter. Og ja, jeg synes egentlig det har vært en ganske grei prosess, nå har vi jo holdt på med det en stund så vi begynner å bli litt varme i trøya, for å si det sånn (Ansatt4).

Det virker dermed som at, til tross for misnøye med den formelle opplæringen, mener hen at prosessen med å ta i bruk Teams har fungert bra. Den uformelle støtten blir igjen hevet frem. Likevel har hen benyttet seg av kurs, så organisasjonens formelle støtte har vært synlig. Disse kursene har imidlertid ikke vært like synlig for alle:

Jeg fikk opplæring av avdelingen, ja (Ansatt1).

Når det kommer til de ansattes opplevelse av hvordan andre i avdelingen ser på det nye digitale samhandlingsverktøyet, virker intervjudeltakerne å være enige:

Jeg tror de synes det er bra, jeg. Stort sett. Nå er det jo, nå går jo veldig masse på Teams, og jeg tror det hadde vært verre uten Teams på en måte, og jeg tror de fleste forstår Teams og kan de funksjonalitetene som vi bruker mest, og synes det fungerer greit. Så kan det være kanskje noen synes det er vanskelig noen ganger, med litt funksjonalitet, men stort sett tror jeg alle synes det er bra (Ansatt1).

De jeg jobber sammen med nå, de er veldig glad i Teams. Noen mer enn andre, men jeg opplever at... ja, jeg kan ikke si hva de tenker, men sånn jeg opplever det så er det et godt, synes de fleste at det er et godt verktøy for å kommunisere med hverandre, og hjelpe med hverandre for å få løst ting (Ansatt2)

Jeg tror egentlig de fleste er fornøyd med det. Det virker sånn, at alle egentlig har, trives med å jobbe der, det virker sånn (Ansatt4)

Det virker dermed å være en generell enighet blant intervjudeltakerne om at avdelingen er fornøyd med verktøyet. Som vist i Kotter (2012) sin endringsmodell er det viktig å få med en stor del av de ansatte i organisasjonen for at endringen skal være vellykket. I denne avdelingen virker det å være stor oppslutning rundt bruken av Teams. Ut ifra disse sitatene kan det tolkes slik at de ansatte opplever en generell støtte for bruk av verktøyet i avdelingen, med tanke på at intervjudeltakerne mener resten av avdelingen er positive til bruken. Ansatt1 poengterer imidlertid at noen kan ha større utfordringer med bruken enn andre, noe som tyder på at prosessen kanskje ikke har gått helt knirkefritt. Ansatt2 sier at de fleste er fornøyd, mens

intervjudeltaker 4 sier at hen tror de fleste er fornøyde. Dette kan tolkes slik at utfordringer med bruken av Teams innad i avdelingen kan ha oppstått hos enkelte. Likevel kan det trekkes en konklusjon om at intervjudeltakerne opplever avdelingens bruk av Teams som vellykket.

5.3. Medvirkning

Noe som stadig kom fram hos intervjudeltakerne, var deres forhold til medvirkning, og deres aktive involvering i bruken av Teams.

Når det ble snakk om generell medvirkning, ble det blant annet snakket om hvordan opplevelsen av medvirkning til endringer var:

Da kan jeg, hvis jeg ser noe som burde endres, så ser jeg på forslag om hvordan det kan bli bedre, og så sender jeg det videre også blir det, ofte hvis de er enige, da, blir endret på (Ansatt1)

De endringene jeg har tatt initiativ til er jo chat og utvidete åpningstider og litt sånn endring i kontaktpunkt og sånne ting, og det har blitt veldig godt tatt imot, på en måte. Det er nesten litt sånn at de hadde forventet det i organisasjonen generelt da. Så det er veldig positivt syns jeg (Ansatt3).

Det virker som at initiativ til endringer fra intervjudeltakerne oppleves av dem selv som godt tatt imot, og at de blir hørt av andre når de har noe de ønsker å bidra med. Det virker imidlertid som at det kan oppleves som utfordrende å få medhold i endringer:

Altså [bedriften] som organisasjon er veldig stort, så skal du ha en endring, så kan det hende at du må gjennom en par, et par steder før du i det hele tatt får prøve deg fram til den endringen, da (Ansatt3).

Da det var snakk om organisasjonen sin endringshistorie, ble også medvirkning trukket fram som noe av betydning for de ansattes opplevelse av endringen:

(...) men nå tror jeg det håndteres på en bedre måte, for det var en dårlig håndtering av ledelsen da, at de ikke hadde inkludert oss fra A til Å, for det er viktig at man, på en måte, snakker med de ansatte, og at man inkluderer alle, i sånne store endringsprosesser da, ikke sant (Ansatt4).

Det syns jeg er nok litt begge deler. Jeg har opplevd gode prosesser, hvor, som er preget av involvering og medvirkning og dialog, diskusjon. Også har jeg opplevd det

motsatte, som er ganske totalt mangel av det samme, som gjør at det blir veldig vanskelig å gjennomføre endringer (Ansatt2).

Sitatene her kan vise at opplevd medvirkning kan spille en rolle for om en endring blir tatt godt imot. Ansatt4 trekker her en linje mellom dårlig ledelse og manglende inkludering og dermed medvirkning, mens ansatt2 trekker linjer mellom gode prosesser og medvirkning, samtidig som det kan virke som at hen definerer dårlige prosesser som prosesser der medvirkning uteblir, og at dette kan gjøre at endringene blir vanskelig å gjennomføre. Sett i lys av Becker (2010) kan dette tolkes slik at det å oppleve at en får mulighet og rom for å vurdere det som er nytt, hjelper for vilje til å avlære. Dette kan dermed tolkes slik at medvirkning kan være avgjørende for motstandsgraden intervjudeltakeren har til en endring, og at en følelse av «eierskap» til endringen kan ha betydning de ansatte når de tar i bruk teknologien (Axtell et al., 2002). Ansatt2 fortsetter med å fortelle sine tanker rundt medvirkning:

(...) hvis man ikke har fått muligheten til å ta inn endringen og forhandle meningen med den, på en måte, og gi den mening, i en kontekst. Noen endringer de kommer jo bare deisende, og å må man gjøre det beste ut av det. Det synes jeg er litt, det synes jeg at kan være ganske spennende. Også er det noen endringer som har prosesser hvor man har fått være med og fått skrudd om hodet før ting iverksettes da, hvis det er endringer i rutiner eller systemer eller noe sånt. Og da, da er det jo egentlig greit når man har fått vært med på prosessene (Ansatt2)

Her virker det imidlertid som at intervjudeltakeren ikke nødvendigvis motsetter seg en endring til tross for manglende medvirkning. Til tross for dette konkluderer ansatt2 med at endringene der hen har fått være med på prosessen er greie, og utdyper videre:

Kommer veldig an på hvordan prosessen har vært i forkant, hvis jeg føler at noe blir tredd nedover hodet på meg og jeg ikke har muligheten til å gi mine innspill og fått medvirke, betyr ikke at jeg mener at jeg vil ha meningen min, men at jeg vil bli hørt hvis det er en endring som påvirker meg (Ansatt2).

Her kommer det fram at det å bli hørt kan inkluderes i forståelsen av hva medvirkning innebærer. Det å kunne bli involvert i endringen som skjer virker derfor å være av viktighet for intervjudeltakeren, for hvordan endringen oppleves og hvordan det nye tas i bruk. Dette viser seg også blant annet i Kotter (2012) sitt steg om kommunikasjon av endringsvisjonen, der det poengteres at tilbakemeldinger fra ansatte burde bli satt pris på. Ønsket om

inkludering deles av en annen intervjudeltaker, ved spørsmål om hva som er viktig ved en endring:

Det er å føle at jeg er inkludert, at jeg blir tatt med og spurt mitt synspunkt, hvor jeg står og hva jeg mener, for jeg har ofte meninger om ting jeg. Så det synes jeg er ok (Ansatt4).

Når spørsmålet omhandler medvirkning i Teams spesifikt, forteller intervjudeltakeren videre:

Ja, jeg tror vel egentlig det, nå har vi jo holdt på med dette en stund og har blitt ganske gode på Teams, så.. Jeg tror egentlig at jeg har fått medvirke nok, ja. Jeg synes det (Ansatt4)

Det kommer også fram at denne intervjudeltaker 4 selv har bidratt til bruken av Teams i organisasjonen:

Jeg var jo med som sånn tester i forkant, for å se at dette her gikk bra da, og det var jo sånn, i et sånt styremøte eller årsmøte, så er det sånn at man kan heve hånden og si at «jeg vil si noe» ikke sant, innlegg, mange sånne typiske møtevirksomhetsgreier, da. Opprop var det, alle må svare ja, det var masse sånne greier, men det gikk så bra, og det var nesten sånn historisk for oss i [bedriften] da, så når vi hadde gjort dette her for [del av organisasjonen], så, først, så tok jo da [del av organisasjonen] sitt styremøte i etterkant og kopierte den løsningen da, som var etablert for det årsmøtet i [del av organisasjonen]. Så jeg har vært med på ganske mye forskjellig egentlig, da. Og sett hvordan Teams fungerer, på mange måter (Ansatt4).

Det er også flere av intervjudeltakerne som opplever å ha bidratt til bruk av Teams i organisasjonen:

Jeg hjelper til med noe som heter digitale årsmøter. [De ulike delene av organisasjonen] har alltid årsmøter og nå, det som er nytt nå er at de må gjennomføre dem digitalt, når de ikke kan møtes fysisk, og der må det være muligheter for å både votere og melde seg på sånne talerlister i møtene, og den funksjonaliteten finnes i Teams, via en annen app da, men da har jeg vært med å hjelpe til med teknisk gjennomføring av de møtene, så jeg driver også litt sånn brukerstøtte gjennom Teams, da, på sånne møter (Ansatt1).

Jeg var jo med å snikinnføre det, egentlig (Ansatt2).

Det viser seg her at både ansatt1 og ansatt2 har hatt ansvarsoppgaver innenfor Teams-funksjonalitet ved store arrangementer. I tillegg opplever ansatt2 å ha vært med på innføringen av Teams. De som aktivt deltar i noe som omfatter en endring, kan i større grad enn de som ikke var involvert omfavne endringen (Weber & Manning, 2001). Spesielt ansatt4 virker å ha hatt positive opplevelser med sin deltakelse med bruken av Teams. Hen beskriver arrangementet som historisk, og forteller at det fungerte såpass bra at det ble videreført til andre steder i organisasjonen. Hen legger også til at hen opplever å ha bidratt med forskjellige ting innenfor bruk av verktøyet. Ansatt1 legger vekt på det store omfanget arrangementet hens hadde, og at hens rolle var spesifikt bundet til verktøyet. Ansatt2 viser ved dette sitat å være svært medvirkende til den faktiske innføringen av verktøyet i organisasjonen, og dette kan tolkes som å være en stor grad av medvirkning.

Det er imidlertid ikke bare økt bruk av verktøyet som blir fremhevet når det er snakk om medvirkning til bruk av Teams. Ansatt4 forteller om hvordan hen foreslo å begrense gjennomføring av unødvendige møter:

(...) Så jeg la inn, jeg syns, for det var veldig sånn, særlig når vi har jobbet hjemme på Teams, også i koronatiden, så var det, hver dag klokken 8 så kom en teamleder inn og sa "ja, er det noen som har noe på hjertet?" så var det helt stille, ingen sa noen ting, også sier teamlederen at "nei jeg har egentlig ikke noe å komme med jeg heller, så da ønsker jeg dere bare en fin dag" og jeg syns dette ble så dumt, hver dag, altså mange dager i uken så ble det sånn, så jeg kom med forslag til at vi kanskje bare skulle ha for eksempel tirsdag, torsdag, så tar vi, så har vi alltid et stort møte på fredag med litt flere, så kanskje tirsdag, torsdag, for eksempel, eller mandag, onsdag, og så fredag. Så når jeg foreslo det så ble det faktisk hørt, så nå har vi ikke de derre hver dag lenger, også har vi heller noe å komme med på de to møtene vi har i uken for å si det sånn, da. Så det er et eksempel da, og det syns jeg var veldig OK (Ansatt4).

Ansatt4 sine refleksjoner rundt egen medvirkning til bruken av Teams kan vise at hen opplever å bidra til hvordan avdelingen skal ta i bruk verktøyet. Først og fremst kan dette tolkes å være et klart eksempel på det Scherer et al. (2019) mener med opplevd nytteverdi. Intervjudeltakeren opplevde at de digitale møtene ikke hadde noen nytteverdi, og ønsket dermed ikke å gjennomføre dem i så stort omfang. Siden dette angikk hele avdelingen, så hen det som nødvendig å si ifra. Det å kunne gi tilbakemeldinger på endringen poengteres også av Kotter (2012) som viktig for en vellykket endring. Han mener at ansattes tilbakemeldinger burde bli satt pris på og at de kan føre til eventuelle forbedringer. I dette tilfellet kan det virke

som at det var det som skjedde, og intervjudeltakeren sitter igjen med en god opplevelse av verktøyet. Dette bidro til en endring av bruk av verktøyet, og kan tyde på at den planlagte endringen etter en initieringsfase har hatt et kontinuerlig preg, slik tilhengere av en kontinuerlig tilnærming til endring forstår organisasjonsendring (Weick & Quinn, 1999).

5.4. Nødvendighet

En faktor som ofte får stor vektlegging i teori om organisasjonsendring og avlæring, er at det må være til stede en følelse av nødvendighet for det som er nytt hos de som skal ta til seg en endring (Becker, 2010; Kotter, 2012). En årsak til stor bruk av Teams i avdelingen da forskningen fant sted, nevnes av flere av intervjudeltakerne å være hjemmekontor på grunn av koronasituasjonen:

(...) Vi hadde jo begynt å bruke det litt tidligere enn det, av ren nysgjerrighet egentlig. Men hjemmekontor medførte jo at vi var nødt til å tenke annerledes når det gjaldt kommunikasjon og samhandling, i en avdeling hvor man er nødt til å kommunisere og samhandle hele dagen. Og det har jo vært en stor overgang, å skulle kommunisere over en digital plattform, og ikke over pulten (Ansatt2).

Vi hadde jo egentlig ikke noe særlig digitale verktøy tidligere, men Teams har jo vært en livredder i koronaperioden, og spesielt på måten vi, altså vi jobber i noe som heter [internsystemet], (...) Og der har vi forskjellige funksjoner som vi nå heller bruker i Teams, og det er såne.. du vet sånn, sånn når jeg sitter med en sak, så kan jeg lete opp noe i [internsystemet], det bruker jeg nå heller Teams til, så samler vi all informasjon i Teams, informasjonskapsler eller hva det heter (Ansatt3).

Det er jo noe som vi har brukt Teams litt til før, men det er jo i mye større grad etter hjemmekontor da, der vi er mer avhengige av å bruke Teams. Så det har, vi har brukt det før, men vi det har blitt forsterket at vi er på hjemmekontor (Ansatt1).

Disse sitatene viser at innføringen av hjemmekontor medførte at opplevelsen av Teams' nødvendighet for å gjennomføre arbeidsoppgaver økte. En krisefølelse ble her etablert, noe som er svært viktig for endringsvilje hos ansatte, ifølge Kotter (2012). Intervjudeltakernes refleksjoner rundt dette viser at hjemmekontor kan spille en rolle for hvor stor nødvendighetsfølelse de har om verktøyet, blant annet ved ansatt2 sin uttalelse om at de var nødt til å tenke annerledes da hjemmekontor ble innført.

Nødvendighetsaspektet blir imidlertid også nevnt i andre sammenhenger. Blant annet blir Teams sin nyttefunksjon nevnt:

(..) Og det er, jeg opplever at hver gang det kommer en endring så er det stort sett til det positive, jeg er nok ikke den som kaster meg over det aller først, for det er sånn, når jeg har bruk for en ting så prøver jeg å finne ut om den finnes, da har jeg ikke nødvendigvis fått med meg at den finnes før jeg leter (Ansatt2).

Veldig glad for nye funksjoner og sånne ting. Men når man ser inne på App Store på en måte, så ser man mye rart man ikke trenger også, så det kan være kanskje noe litt overveldende, når man er ute etter noe konkret da. Men, funksjoner i Teams, det virker som det blir bedre og bedre, og vi som sitter på telefon har jo ofte ønske om å bruke Teams innen telefonisystem og sånne ting, og det ser vi jo at fungerer veldig bra og sånne ting da (Ansatt3).

Disse sitatene viser at nyttefunksjonen til Teams er viktig for om funksjonen blir tatt i bruk. Dette kan stemme overens med Scherer et al. (2019) sin modell, der en av de viktigste poengene er at opplevd nytte har innflytelse på om teknologien blir akseptert. Ansatt2 forteller her at funksjonene hen tar i bruk er avhengig av om hen opplever å trenge dem. Hen følger ikke nødvendigvis med på hva som er nytt, men leter etter det hen har behov for. Dette kan vise at opplevd nødvendighet er av svært stor betydning for den faktiske bruken av verktøyet. Ansatt3 vektlegger at hen opplever at verktøyet har mange gode funksjoner, og virker å ha et positivt syn på nye funksjoner. Hen synes at funksjonene fungerer bra, og dette kan tolkes slik at hen opplever dem som nyttige.

Det kommer også fram at ikke alle funksjoner blir sett på som like nyttige:

At man har en forventning til hvordan noe skal fungere, og så fungerer det ikke sånn i praksis, nå kom jeg på et eksempel, faktisk. Og det er at vi skulle, på den avdelingen jeg jobber i nå, så skulle vi planlegge morgenmøter. For det hadde vi ikke noen god rutine på. Og så brukte jeg masse masse tid i planner, for å lage et godt oppsett for at alle kunne legge inn ønsker for temaer og fylle ut med dokumenter og informasjon og alt som er, under disse elementene i planner. Så var jeg kjempefornøyd, synes det så helt strålende ut, også presenterte jeg det for de andre og de synes det var fint også, noen synes det var litt voldsomt; har ikke vært brukt siden. Funka ikke (Ansatt2).

Ansatt2 forteller om hvordan en funksjon hen selv opplevde som nyttig, ikke ble tatt imot av andre i avdelingen. Dette resulterte i at funksjonen ikke ble tatt i bruk, rett og slett fordi den ikke ble opplevd som nødvendig. Intervjudeltakeren beskriver at andre opplevde funksjonen som voldsom, og dette kan tolkes slik at den heller ikke ble opplevd som brukervennlig. Brukervennlighet får tildelt stort fokus i modellen for teknologiaksept (Scherer et al., 2019), der opplevd brukervennlighet blir sett på som en faktor som kan ha betydelig påvirkning på om en ansatt tar i bruk ny teknologi.

Når det er snakk om hva intervjudeltakerne bruker Teams til, kommer nødvendighetsaspektet også fram:

Jeg bruker det mest til å sende korte meldinger til kollegaer eller chatte og spørre om ting, og så ringe med kollegaer, og så har vi hver morgen morgenmøte i Teams på video, og så har jeg nå på hjemmekontor stort sett alle møter på Teams (Ansatt1)

Jeg bruker det til møter, jeg bruker det til chat, jeg ringer via Teams, jeg deler informasjon via Teams, ja, jeg har sosial kontakt med kollegaer via Teams, bruker det hele dagen, i nesten alt jeg gjør. Og vi, på den avdelingen jeg er nå, så har vi en fantastisk struktur på Teams, så det er på en måte et hovedverktøy i tillegg til telefon- og saksbehandlingssystem, for det er der vi deler informasjon med hverandre og kunnskap. Vi samhandler via Teams, egentlig (Ansatt2).

For meg så er Teams en intern kommunikasjonsplattform, hvis jeg kan kalle det det, men også et samhandlingssystem der man kanskje... kommuniserer men også åpner opp for prosjekter og informasjon og sånne ting, så det.. Hos oss brukes det nesten til alt, for her ligger det mye apper og mye morsomme funksjoner man kan bruke. (...). Det er jo kommunikasjonen som vi bruker det mest til, da (Ansatt3).

Dette viser at intervjudeltakerne bruker det digitale samhandlingsverktøyet til nettopp samhandling. Sitatene viser her at det kan oppfattes slik at intervjudeltakerne ser på verktøyet som nødvendig for å opprettholde, men også forbedre, kommunikasjon og deling av informasjon.

Det blir videre utdypet:

Vi bruker det veldig mye til å spre det vi finner ut i løpet av en dag, for å si det sånn da. For vi får jo spørsmål om alt mellom himmel og jord, og plutselig så er det noen som har funnet et svar som man ikke har et svar på tidligere, rett og slett. Og da er vi flinke

på å dele det i Teams, i de ulike kanalene. Vi bruker det til å informere hverandre hvis det (...) oppdager feil, for eksempel. Eller hvis det er noe som påvirker arbeidsdagen, at man kanskje må gå fra plassen sin en time, vi bruker det hele dagen, hele dagen til kommunikasjon internt og eksternt (Ansatt2).

(...) vi deler også gode svar for eksempel som vi har fått for å bruke i enkelte saker, som vi deler rundt (Ansatt1).

(...) den avdelingen jeg jobber i, så har vi jo, der er vi en avdeling som sitter på en plass, så vi sitter og tar telefoner og vi sitter på Facebook og skriver saker og sånne ting, og der er vi i behov for å samhandle med hverandre for å løse saker sånn direkte, bare for å hjelpe hverandre, noen er eksperter på det her og noen er eksperter på det der, er veldig viktig for oss. Og der bruker vi Teams veldig mye, hvor for eksempel en hos meg har ansvar for partnersamarbeid, [partner] og [bedriften], og bruker Teamskanalen til å informere oss om hva som er endringer og sånne ting. Som er veldig viktig for oss å få med, og den ser vi jo går litt mer digitalt enn at vi alltid må ha et morgenmøte for å få den informasjonen, også sende en E-post etterpå som kanskje blir litt glemt ned i liste etter hvert, da. Nå ligger det mer synlig for oss, til å bruke og sånne ting, da (Ansatt3).

Vi har, veldig oversiktlig og veldig greit, og hvis man opplever noen nye smarte ting så deles det med resten, slik at vi lett, liksom på en måte, finner, vi hjelper hverandre gode veldig mye, da. Og det kommer jo av og til nye ting i Teams også, sånn at det er jo et utviklende program (Ansatt4).

Disse sitatene viser igjen at Teams blir sett på som et nyttig verktøy. Det vektlegges av både ansatt1, 2, 3 og 4 at verktøyet brukes til deling av noe som kan komme flere til gode. Ansatt3 trekker fram at gode svar til kunder blir informert om ved bruk av Teams, og at det blant annet blir informert om feil. Dette kan tolkes som at verktøyet oppleves som et nødvendig middel for å dele informasjon. Ansatt2 poengterer hvor viktig det er å hjelpe hverandre med saker, i tillegg til en opplevelse om at informasjon sendt gjennom Teams blir mer synlig. Ansatt4 vektlegger også at Teams brukes til å dele ting, og at dette medfører at de gjør hverandre gode. Nødvendighetsaspektet kan dermed tolkes som viktig for bruk av verktøyet, og at intervjudeltakerne vektlegger behovet for verktøyet kan tolkes slik at motstanden har vært, og er, lav, slik den kan være når det oppleves et reelt behov for det nye (Kotter, 2012).

5.5. Konsekvenser av Teams

Dette handler om hva Teams har medført for intervjudeltakerne av endringer. Flere nevner hvordan de har endret måten de jobber på:

Ja, det er jo det å spørre kollegaer kanskje, da. Det er veldig mye lettere å sende en kort chat til en kollega enn å sende en E-post. Så det går jo litt mer over på fra å sende E-poster til å bruke chat, og kanskje også å ringe hvis du skal si noe som er litt vanskeligere å formulere i en chat så er det lettere å bare ringe og spørre. Også dette som går på informasjonsdeling, det er veldig lett å legge ut informasjon til en avdeling eller en kanal inne på Teams, da. (...) Istedenfor, eller enten i stedetfor eller kanskje i tillegg til å informere på et møte da, så hvis du for eksempel informerer om en ting som skal skje eller noe, på et møte, også har du litt mer detaljer eller bare fordi det er fint å ha det skriftlig også slik at man kan finne tilbake til det, så er det veldig fint å legge det ut på Teams (Ansatt1).

Teams gjør at det er... i mange tilfeller hvert fall, kortere kommunikasjonslinjer, det er enkelt å ta kontakt hvis jeg sammenligner det med Outlook, så synes jeg det er et hav bedre fordi at kommunikasjonen frem og tilbake i Outlook det gjør kommunikasjonen komplisert og uoversiktlig. I hvert fall hvis du skal kommunisere med fler, men i Teams kan du lage en chat med flere kollegaer som skal være involvert, der ligger alle dokumentene man trenger, man kan se dem, alle kan redigere dem, og det oppdateres live, så man slipper ørteogførti versjoner sånn som det blir i Outlook, og det er lett å finne personer, synes jeg. Jeg synes det er hakket lettere enn i Outlook, det er litt mindre klikk. Ja (Ansatt2).

Samhandling har jo økt på den måten at, vi finner bedre kanaler til å spørre spørsmål og å komme med informasjon, eller hva det skulle være for noe, hvis jeg vet noe så legger jeg det ut på Teams sånn at alle i min gruppe vet at det er noe jeg har lagt ut og eventuelt er forberedt på det, ikke sant. I forhold til en E-post, så kommer den informasjonen til alle, men du vet ikke om alle har lest den eller sett den, de kan hvert fall like det og litt sånne ting (Ansatt3).

Og hele [bedriften]-systemet er, det er jo ikke bare vår avdeling, men hele [bedriften] er jo på Teams, og jeg henvender meg jo også til andre avdelinger på chatten for eksempel, da, og stiller spørsmål til de som driver med våre egne merkevarer. (...) Jeg synes samhandlingen går veldig bra, og det er litt på tvers av avdelinger, og det er internt i vår egen avdeling, så det er egentlig på flere arenaer i [bedriften], i Teams da (Ansatt4).

Disse sitatene viser at intervjudeltakerne opplever at Teams har endret måten de jobber på. Ansatt1 vektlegger endringen fra E-post til chat og ringing. Hen ser også på verktøyet som muliggjørende for informasjonsdeling, og det kan tolkes slik at verktøyet tydeliggjør beskjeder ved at de legges ut i en kanal. Ansatt2 peker på korte kommunikasjonslinjer, og at samarbeid i dokumenter er noe som fungerer bedre i Teams enn slik det ble gjort før. Ansatt3 forklarer hvordan verktøyet gjør deling av informasjon til flere enklere. Hen forteller at bruken av Teams kan gi bedre oversikt, ved at det som legges ut for eksempel kan bli likt, som et signal på at informasjonen er mottatt. Ansatt4 forteller at kommunikasjon med også andre utenfor avdelingen kan gjøres gjennom Teams, og det kan tolkes slik at dette muliggjør et tettere samarbeid ved at hen sier samhandlingen fungerer bra og at hen mener at verktøyet kan brukes på flere arenaer.

Intervjudeltakerne reflekterer mer rundt hvordan Teams effektiviserer og gjør arbeidet deres lettere:

Ja, for... skal vi se. For da kan det være lettere å sende ting, for hvis vi er på kontoret for eksempel da, og har spørsmål om en sak, istedenfor å forklare hele saken og sånn så kan vi sende en melding på Teams også kan de se på saken, også kan vi diskutere derfra, istedenfor å gjenfortelle hele saken, det kan jo være masse detaljer, eller det gjør det lettere når man lettvis kan sende sånn kort informasjon sånn at kollegaer lett kan få opp det du vil de skal se på PC-en sin, da (Ansatt1).

Eh, ja. Jeg synes det er, ja, det gjør det enklere å holde oversikt over den tingen man jobber med, hvis man er mange som jobber med den samme tingen, for eksempel. Og det er også ett sted hvor dokumentene ligger, og hvis de oppdateres så oppdateres de for alle. Så jeg, ønsker meg jo enda mer bruk av Teams (Ansatt2).

Veldig mye lettere å chatte med hverandre og få svar på den måten, istedenfor å måtte ringe vedkommende eller å måtte ta en E-post også vente på svar som kanskje ligger litt langt bak i lista, har vært det beste syns jeg da (Ansatt3).

Ansatt1 viser her at Teams kan gjøre at informasjon blir sendt raskt og at den blir gitt på en mer oversiktlig måte ved å bruke verktøyet enn ved muntlig kommunikasjon. Ansatt2 forteller om hvordan verktøyet muliggjør for hyppige oppdateringer som når mange, mens ansatt3 peker på hvordan bruken av chat i Teams gjør samhandling mer effektiv enn bruken av E-post. Dette kan forstås som en endring i sjangre, altså normer for sosial interaksjon (Nicolajsen & Bansler, 2007), ved at måten de kommuniserer på har endret seg. Teams kan derfor sies å gjøre at samtaler og diskusjon kan foregå på andre måter enn før.

Teams muliggjør også for nye måter å gjennomføre møter på:

Jeg synes det er litt vanskelig å henge med på alt det nye, men jeg liker godt at det kommer nye ting, det er jo stort sett forbedringer og som gir nye muligheter, som for eksempel breakout-rooms var jeg jo veldig glad for når det kom, det gjør at dette med møter for eksempel som vi snakket om i sta, å kunne lage mindre grupper til diskusjon i møter, det gjør at man får folk til å ta ordet, det liker jeg godt (Ansatt2).

Ansatt2 forteller at man fort kan dele opp i grupper i et møte som i utgangspunktet er stort. Dette sitatet viser at bruken av Teams kan gi nye muligheter for samhandling, og det kan tolkes som at verktøyets funksjoner kan bidra til en bedre dialog mellom ansatte. Andre muligheter for samhandling som kommer av det nye verktøyet, beskrives her:

Yes, det har jeg. Et eksempel på det er at vi bruker noe som heter.. Jeg husker ikke hva det heter, det er en sånn oppgaveoppsett i Teams, [beskrivelse av hvem], vi sitter og setter opp oppgaver for oss selv, hva vi gjør og hva vi skal gjøre fremover, og hva vi har fullført og såne ting. Det er noe vi aldri har hatt utenfor Teams, egentlig (Ansatt3).

Ja, jeg bruker i hvert fall de måtene mer, fordi at de, sånn som for eksempel Office 365 innførte vi jo før Teams, sånn at deling og samskriving i dokumenter for eksempel, det har jo vært mulig tidligere også, men jeg gjorde det ikke så mye. Men i Teams så er det veldig enkelt, og det er en av de tingene jeg liker veldig godt, at man kan opprette og dele og jobbe sammen med dokumenter. På en enkel måte (Ansatt2).

Her forteller ansatt2 og ansatt3 om hvordan de har oppdaget nye måter å jobbe på som følge av Teams. Verktøyet kan dermed sies å ha medført til bedre struktur for den enkelte, slik ansatt3 forklarer. Ansatt2 forteller om bedre samarbeid i dokumenter, og beskriver bruken av verktøyet som en måte å gjøre dette på, på en enklere måte. Dette kan forstås som eksplisitt strukturering av sjangre (Yates et al., 1999), ved at det har skjedd en bevisst endring i måten man jobber sammen på og kommuniserer med hverandre, her da ved at kommunikasjon kan skje i et felles dokument.

Det tas imidlertid også opp utfordringer med Teams:

Mange av endringene er jo veldig gode og kule og det kommer ny funksjonalitet som er veldig bra, og så er det noen av endringene, for eksempel i det arbeidet med årsmøter, så endrer det seg for fort, sånn at funksjonaliteten i den andre appen ikke henger helt med, og da sliter vi litt med den løsningen iblant. Så endringene kommer kanskje litt for raskt da, sånn at det skaper problemer på andre funksjonaliteter i Teams. (...) På, det går jo på funksjonalitetene igjen, på votering og sånt, men der har det vært sånn at når det har kommet en ny endring, så har ikke det vi har gjort før fungert lenger, så vi må finne reserveløsninger der da. Det skaper litt mer styr (Ansatt1)

Det er ofte i forhold til eksterne E-poster, for eksempel. Men også det her med personvern, jeg er litt forsiktig med å bruke Teams i forhold til personvern og funksjoner for sånne ting på det, da bruker jeg heller å ta en sikker E-post, som vi kan gjøre via Outlook (Ansatt2)

Innimellom så husker jeg ikke helt, «oi hvordan var det, hva må jeg klikke på for å komme til de og de tingene» og sånt, men da sitter jeg og prøver, og hvis ikke jeg får det til så sender jeg en melding til en kollega og spør «hvordan er det jeg finner det og det igjen», eller ett eller annet (Ansatt4).

Disse sitatene viser at Teams ikke kun bli sett på som positivt og at det oppleves som enkelt å bruke til enhver tid. Det blir av de ulike intervjudeltakerne tatt opp forskjellige problemstillinger. Ansatt1 vektlegger utfordringer med funksjonaliteter, og at disse ikke alltid går overens med hverandre. Da kan muligheter for bruk av verktøyet bli begrenset, om ikke umulig. Ansatt3 forteller om hvordan E-poster fra andre kan føre til mindre bruk av Teams, i tillegg til forsiktighet med tanke på personvern, som hen da løser ved å sende sikker E-post

istedenfor. Ansatt4 opplever på sin side at selve bruken med funksjonalitetene til tider kan være utfordrende å huske. Dette løser hen enten ved å forsøke å finne ut av funksjonene selv, eller ved å spørre noen andre.

Det kan imidlertid identifiseres også andre utfordringer:

De vil gjerne ofte ha henvendelsene direkte, de sier gjerne fra selv, noen vil ha det på E-post og noen vil ha det i chatten direkte inn, så det, men vi har jo også kontakt med andre da, utenfor vår avdeling, på Teams (Ansatt4).

Sitatet fra intervjudeltaker 4 kan tolkes slik at andre sin bruk, eller manglende bruk, av verktøyet legger føringer for hvordan hen selv bruker det. Her kommer det fram at andre i organisasjonen ber om samhandling på E-post, og da blir det denne formen for kommunikasjon som benyttes. Dette kan virke å være i tråd med Becker (2010) sin avlæringsfaktor som omhandler at andre ansattes håndtering og bruk av teknologien påvirker hvordan en ansatt bruker verktøyet selv.

Hva intervjudeltakerne har sluttet med som en konsekvens av Teams blir reflektert rundt:

Jeg har hvert fall redusert antall E-poster, det kan jeg hvert fall love.... vi har jo en del av personaloppgaver, for eksempel det å spørre om fri og sånne ting, har gått mer automatisert i Teams med forskjellige verktøy og litt sånne ting, mye mindre møter, bare ha informasjonen der og da, istedenfor at man tar et møte og så deler det, det er jo en måte å redusere ting på.. Slutta med, det er litt vanskelig å si, altså. Jeg tror ikke det er noe mer enn det altså, egentlig. Altså, mye blir redusert, men det er ikke noe som blir slutta med, sånn ordentlig da (Ansatt3).

Det er vel ikke noe jeg har sluttet helt med tror jeg, men jeg sender mye mindre E-post. Og jeg ringer mindre, det er ikke nødvendigvis til det gode. Men det gjør jeg (Ansatt2).

Jeg er veldig sjeldent inne i mapper, og leter ikke etter dokumenter lenger eller noe sånt noe, så ja, jeg bruker nesten ikke gamle mapper og sånne ting lenger i det hele tatt. Ja, det er vel egentlig mest det (Ansatt4).

Disse sitatene viser hva intervjudeltakerne opplever å gjøre mindre. Både ansatt2 og ansatt3 opplever å sende E-post i mye mindre grad enn tidligere. Ansatt3 opplever at behovet for møter har gått ned, fordi informasjon kan legges tilgjengelig for alle. Det virker imidlertid ikke som at verken ansatt2 eller ansatt3 har sluttet med noe, men at de har sett behovet for E-post som mindre enn det var tidligere. Ansatt4 nevner imidlertid ikke noe om E-post, men verklegger at hen har sluttet å lete i dokumenter. Det kan tolkes slik at hen opplever Teams som et bedre verktøy for dokumenthåndtering.

5.6. Oppsummering

Hensikten med disse intervjuene har vært å få innsikt i de fire ansattes sine tanker rundt, og selve bruken av, Teams. Jeg valgte å intervju ansatte i samme avdeling. Dette gjorde jeg fordi jeg ville finne ut om de som jobber sammen og med det samme, har likt eller ulikt syn på, og bruk av, verktøyet. Tabell 1 viser en oppsummering av de ulike intervjudeltakernes rapporterte opplevelser.

| | Holdninger | Støtte | Medvirkning | Nødvendighet | Konsekvenser |
|----------|---|--|--|--|---|
| Ansatt 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Endringer er spennende og positivt, men litt skummelt i starten • Er veldig glad i Teams | <ul style="list-style-type: none"> • Andre i avdelingen sin kunnskap rundt Teams har bidratt til hans bruk • Tror avdelingen stort sett syns Teams er bra | <ul style="list-style-type: none"> • Opplever at forslagene hans blir hørt • Har hatt vært brukerstøtte for Teams på arrangement | <ul style="list-style-type: none"> • Er mer avhengig av Teams på hjemmekontor. • Deler gode svar med hverandre | <ul style="list-style-type: none"> • Sender mindre E-post, bruker heller chat. • Enklere å ha informasjon tilgjengelig. • Enklere å sende hverandre saker og kan oppdatere seg på ting raskere • En hindring for bruk er at funksjonalitet ikke fungerer |
| Ansatt 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Liker endring • Kan være motstander, men kaster seg som regel ut i det likevel • Syns Teams er fantastisk | <ul style="list-style-type: none"> • Opptatt av å støtte andre i bruk av Teams • Opplever at avdelingen er glad i Teams, men noen mer enn andre | <ul style="list-style-type: none"> • Opplever at forslagene hans blir hørt • Har hatt vært brukerstøtte for Teams på arrangement | <ul style="list-style-type: none"> • Er mer avhengig av Teams på hjemmekontor. • Deler gode svar med hverandre | <ul style="list-style-type: none"> • Opplever at Teams medfører kortere kommunikasjonslinjer, og at det er enklere å bruke Teams enn E-post • Sender mindre E-post • Bruker funksjoner som var tilgjengelige før, men da ikke ble brukt, slik som å jobbe sammen i dokumenter |
| Ansatt 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Ønsker at ting skal skje hele tiden skal skje • Syns Teams er kjempebra | <ul style="list-style-type: none"> • «Superbruker» har hjulpet mye på overgangen til Teams | <ul style="list-style-type: none"> • Opplever at det hen tar initiativ til blir godt tatt imot, men at det kan ta tid. | <ul style="list-style-type: none"> • Ser på Teams som en livredder under koronaperioden • Opplever at funksjonene i Teams fungerer bra. • Deler informasjon med hverandre | <ul style="list-style-type: none"> • Opplever at samhandling har økt ved at det stilles spørsmål og deles mer i Teams • Enklere å bruke chat enn E-post, sender mindre E-post • Opplever å jobbe mer strukturert • En hindring for bruk er personvern |
| Ansatt 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Opplever å være over gjennomsnittet positiv • Syns Teams er veldig bra • Syns endring er bra | <ul style="list-style-type: none"> • Bruker hverandre internt for å lære noe nytt, men har også hatt nytte av formell opplæring til en viss grad • Opplever at avdelingen trives med Teams | <ul style="list-style-type: none"> • Syns det er viktig å kunne medvirke i hele prosessen, og bli spurt om eget synspunkt • Har hatt ansvar for bruk av Teams på arrangement, og har bidratt til avdelingens bruk av verktøyet | <ul style="list-style-type: none"> • Deler smarte ting med hverandre | <ul style="list-style-type: none"> • Gjør det enkelt å henvende seg til andre deler av organisasjonen og i egen avdeling • Leter mindre i og bruker mindre dokumenter • En hindring for bruk er at hen mister oversikt over hvordan funksjonalitet fungerer • En hindring kan være at andre bruker andre måter å samhandle på |

Tabell 1: Oppsummering av funn

Som Tabell 1 viser, er de ansatte i stor grad enige om at Teams spiller en positiv rolle i deres arbeid. De er alle positive til endringer generelt og til Teams. Noen nevner også at de kan oppleve motstand ved endringer, men disse konkluderer imidlertid med at de legger motstanden relativt raskt fra seg. Når det kommer til hvilken rolle støtte har for de ansatte, kommer det fram at uformell støtte vektlegges. Det er av hverandre de opplever å bli påvirket av i størst grad. Flere av intervjudeltakerne antyder at noen i avdelingen er mindre glad i Teams enn andre, men at de selv er positive til verktøyet. På ulike måter opplever flere av

intervjudeltakerne å ha bidratt til andre sin bruk av Teams, og en generell opplevelse av medvirkning ved endringer blir løftet fram. Generelt virker det som at intervjudeltakerne opplever at de får medvirke til endringer. Når det kommer til nødvendighet, nevner flere av intervjudeltakerne at hjemmekontor har bidratt til at nødvendigheten for Teams har økt. Noen løfter frem at bruken avhenger av nytteverdi, og alle vektlegger at behovet for deling av informasjon blir dekket når de bruker verktøyet. Som konsekvens av bruk av Teams, mener noen at de arbeider annerledes med dokumenter, mens andre vektlegger forbedret struktur. E-postbruken har gått ned, men det viser seg at noen opplever at andre sin E-postbruk forhindrer konsekvent bruk av Teams.

I dette kapitlet har jeg presentert funn og analysert disse. Deretter viste jeg til en oppsummerende tabell av de ulike intervjudeltakernes svar. I neste kapittel kommer diskusjonen, der jeg skal besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene mine i henhold til det teoretiske rammeverket.

6. Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal jeg svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, ved bruk av mine funn og analyser, og det teoretiske rammeverket.

Problemstillingen min er som følger:

Hvilken rolle mener ansatte at innføring av et nytt digitalt samhandlingsverktøy har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling?

Tilknyttet denne problemstillingen har jeg følgende forskningsspørsmål:

- 1. På hvilke måter mener de ansatte at de har avlært?*
- 2. Hva mener de ansatte er relasjonen mellom avlæring og læring?*
- 3. Hvilke faktorer kan ha muliggjort eller hindret bruken av verktøyet?*

Denne studien har hatt en fenomenologisk tilnærming, og diskusjonen tar dermed for seg de fire intervjudeltakernes oppfatninger av egen avlæring og bruk av Teams. Jeg skal nå svare på problemstillingen, for så å besvare forskningsspørsmålene.

6.1. Rollen ansatte mener innføringen av et nytt digitalt samhandlingsverktøy har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling

Digitale samhandlingsverktøy er informasjons- og kommunikasjonsteknologier som kan brukes til samarbeid, både ved bruk av samtaler og ved dokumenthåndtering (Munkvold, 2003). Slike verktøy kan endre måten ansatte jobber på, hvordan de behandler hverandre og hvordan de strukturerer hverdagen sin (Sproull & Kiesler, 1991). Ved planlagte organisasjonsendringer møter organisasjoner ofte endringsmotvilje hos sine ansatte, fordi de ansatte ønsker å benytte seg av eksisterende verktøy eller arbeidsmåter (Pathak, 2012). I denne oppgaven undersøker jeg hvilken rolle de ansatte mener at innføringen av et nytt samhandlingsverktøy har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling.

Funnene jeg har gjort viser at de ansatte opplever at Teams har spilt en relativt stor, positiv rolle for deres daglige arbeid. De peker blant annet på mer effektiv deling av informasjon, at de raskere kan komme i kontakt både med hverandre og andre avdelinger, og at verktøyet

bidrar til en bedre arbeidsstruktur. Flere av intervjudeltakerne opplever å være aktive brukere av verktøyet, og er svært positive til å bruke det. Alle intervjudeltakerne svarer at de tok verktøyet i bruk relativt raskt, selv om noen reflekterer rundt en gradvis overgang og at deres umiddelbare reaksjon var at endringen var skummel. Måten de ansatte bruker verktøyet på har endret seg over tid, både med tanke på hva som er tilgjengelig, hva de ansatte vet om og hva de opplever at det er nyttig å bruke det til. Dette samsvarer med Ciborra (1996) sin teori om «drifting» ved bruk av ny teknologi. Et eksempel på at hva som er tilgjengelig kan endre seg er implementeringen av breakout-rooms som ny funksjonalitet. I tillegg kan de ansatte oppleve å lete etter funksjoner som kan være nyttige, og slik oppdage noe som endrer måten de jobber på. De ansatte viser også at de selv påvirker hvordan og om funksjonalitetene skal brukes, blant annet ved at de kunne medvirke til hvor ofte de skulle ha digitale møter.

Det digitale samhandlingsverktøyet ble innført som en planlagt endring. Den gradvise overgangen og de stadige endringene intervjudeltakere forteller om, kan forstås som at perioden etter innføringen og bruk av verktøyet gjenspeiler kontinuerlige endringer. Jeg forstår det slik fordi bruken kontinuerlig har utviklet seg på den måten som passer brukerne, og dette er i tråd med Weick og Quinn (1999) sin beskrivelse av kontinuerlige endringer. Dette skjer altså til tross for at endringen i utgangspunktet var planlagt. Dette kan forstås i lys av Dawson (2003) som mener at ulike tilnærminger til organisasjonsendring kan komplementere hverandre. Med dette mener jeg at rollen verktøyet har hatt for de ansatte har utviklet seg over tid, til tross for at endringen var av en planlagt karakter. En planlagt endring kan beskrives som noe som i utgangspunktet går fra en fast tilstand til en annen (Bamford & Forrester, 2003), og det er ikke slik organisasjonsendringen denne studien tar for seg har foregått. Funnene mine kan blant annet tolkes som at de ansatte bruker tid på å utvikle «readiness» for teknologien. «Readiness» omhandler her at de ansatte har en forståelse av teknologien, hvorfor de skal bruke den og hvordan de skal bruke den produktivt (Munkvold, 2003).

Den planlagte endringens kontinuerlige preg viser seg imidlertid å være kjent for organisasjonen, fordi de bestemte seg for å ansette en av konsulentene som jobbet med den planlagte endringen, blant annet for videre arbeid med ansattes bruk av Teams. Dermed ønsker jeg å igjen vise til de Caluwé og Vermaak (2003) sin beskrivelse av en planlagt endring. De beskriver planlagte endringer som endringer med retning, men som ikke kan styres fullt ut. At planlagt endringer ikke kan styres fullt ut, kan tenkes å blant annet være en konsekvens av ansattes medvirkning i endringen. Dette vil bli diskutert i kapittel 6.4.1. At de

ansatte over tid endrer arbeidsmåter i arbeid med verktøyet, kan også tenkes å ha noe å gjøre med avlæringsaspektet som følger organisasjonsendringen.

6.2. På hvilke måter mener de ansatte at de har avlært?

Når det er snakk om avlæringsprosesser hos de ansatte ved innføringen av Teams, har jeg ikke kunnet identifisere mange slike prosesser. Refleksjon over egen avlæring virker å være begrenset hos de ansatte. Funnene kan tyde på at det nye verktøyet har medført mer læring og tilegnelse av noe nytt, enn forkastelse av noe gammelt. Dette anerkjennes det også i avlæringslitteraturen at kan være tilfellet (Tsang & Zahra, 2008). Det kan imidlertid være slik at de ansatte enda ikke er klar over egen avlæring, eller at de ikke har gjennomgått avlæringsprosesser fullt ut.

Et funn som kommer tydelig frem er likevel en bevisst mindre bruk av E-post. Mindre bruk av E-post, og mer bruk av Teams, var et av hovedpunktene organisasjonen ønsket endring rundt. Funnene her viser til at intervjudeltakerne opplever å til en viss grad ha avlært kommunikasjon over E-post, og begynt med en mer åpen deling av informasjon ved å bruke Teams. Det rapporteres om at det nye verktøyet er mer effektivt ved at det er enklere å nå ut til flere, og å ha oversikt over hvem som har fått med seg informasjonen. En-til-en-kommunikasjon over E-post blir dermed sett på som ineffektivt, og når informasjon lett kan deles med mange går også behovet for stadige møter ned. Dermed kan det også sies at de ansatte har avlært å gjennomføre unødvendige møter.

Flere av Becker (2010) sine faktorer for individuell avlæring ved teknologi kan gjenkjennes i funnene. Den første faktoren omhandler positivt syn før bruk. Aspekter ved denne faktoren kan gjenkjennes med tanke på at intervjudeltakerne hadde en generell positiv holdning til endringer. Noen av intervjudeltakerne var imidlertid litt skeptiske i starten, men meldte om at dette fort gikk over, og at de var raskt i gang med å bruke verktøyet. Den andre faktoren tar for seg følelser og forventninger, og hvordan personlige holdninger kan påvirke avlæring. Med tanke på at intervjudeltakerne hadde positive holdninger til endringer generelt, i tillegg til å være positive til endringen som innebar bruk av Teams, kan det tenkes at dette var en faktor som spilte inn for avlæring av gamle måter å kommunisere på.

Den tredje faktoren peker på positive erfaringer og uformell støtte. Funnene i min studie viser at uformell støtte kan være viktig for avlæring. Hvordan andre forholder seg til og bruker samhandlingsverktøyet kan ha betydning for hvordan en selv bruker det, og opplæring i bruk

av verktøyet skjer som regel innad i avdelingen med støtte fra ens kollegaer. Disse funnene kan ses i lys av Ciborra (1996) som mener at økt bruk av kommunikasjonsteknologi skjer ved improvisasjon og «learning by doing». Det kommer også frem i denne studien at avlæring av tidligere måter å gjøre noe på kan bli forhindret ved at andre bruker den gamle måten å jobbe på. Dette funnet samsvarer med den tredje faktoren til Becker (2010), som blant annet vektlegger at individuell avlæring av arbeidsmetoder er avhengig av at andre også avlærer disse arbeidsmetodene. Selv om intervjudeltakerne har en positiv innstilling til bruken av verktøyet, kan avlæring av gamle arbeidsmåter begrenses når andre de har kontakt med ikke har endret disse arbeidsmåtene. Utfordringen blir da ikke at de ansatte selv avviser avlæring, men at andre i organisasjonen hindrer de ansattes avlæring. Dette viser seg å kunne hindre avlæring av gamle måter å utføre sine arbeidsoppgaver på. Lignende funn fant blant annet Tsang (2008), der han så at ansatte som opplevde den gamle praksisen som god, fortsatte å bruke den. Imidlertid har studien min funnet at de ansatte så svakheter eller begrensninger ved gamle måter å jobbe på, og har dermed til en viss grad avlært disse måtene.

Den fjerde faktoren tar for seg om de ansatte ser behovet for teknologien når den har blitt tatt i bruk, og at dette kan påvirke deres avlæring. Becker (2010) mener det er viktig at ansatte fortsetter å forstå hvorfor teknologien er nødvendig etter at de har tatt det i bruk. Denne faktoren er synlig i mine funn, da intervjudeltakerne opplever verktøyet som viktig og nyttig i deres arbeid og at denne opplevelsen virker å ha økt siden de begynte å bruke Teams. Spesielt etter påbudet om hjemmekontor virker det som at intervjudeltakerne opplever verktøyet som nødvendig. Ved overgangen til hjemmekontor meldte intervjudeltakerne at de opplevde et økt behov for verktøyet, og dette kan ha skapt en slags krisefølelse. Den femte faktoren, som omhandler vurdering av det nye, kan også identifiseres i mine funn. Dette henger blant annet sammen med at intervjudeltakerne opplever å ha kunnet gi tilbakemeldinger for bruk av verktøyet, og vil bli ytterligere diskutert i kapittel 6.4. Den sjette faktoren tar for seg om de ansattes tidligere opplevelser med endringer i organisasjonen kan ha innvirkning på avlæring. Funnene mine utelukker ikke at det hos intervjudeltakerne kan være en sammenheng mellom gode tidligere endringserfaringer og evne og vilje til avlæring, da samtlige generelt har et positivt syn på tidligere endringer i organisasjonen. I mine data kan det derfor ses en sammenheng mellom gode tidligere opplevelser med endring i organisasjonen, og vilje og evne til avlæring. Det virker imidlertid ikke som at formell opplæring oppleves som avgjørende for avlæring, så Becker (2010) sin syvende faktor som omhandler organisasjonsstøtte blir derfor ikke veldig synlig i funnene. Den uformelle støttens viktighet

blir imidlertid tydelig, og organisering fra organisasjonen sin side har her spilt en viktig rolle, blant annet ved bruk av endringsagenter.

Studiens funn viser at intervjudeltakerne opplever det som at deres kommunikasjonsformer har endret seg som følge av det digitale samhandlingsverktøyet, men at det har skjedd over tid. Dette samsvarer med Nicolajsen og Bansler (2007) sin forståelse av individers håndtering av ny teknologi. Sjangrene som benyttes av intervjudeltakerne har tydelig blitt endret etter innføringen av verktøyet, blant annet ved at de har fått en mer åpen kommunikasjonsplattform der informasjon enklere kan deles med flere. På denne måten benyttes ikke en-til-en-kommunikasjon i like stor grad, og det blir enklere å ha kontroll over hvem som har fått med seg hva. En norm for sosial interaksjon som har blitt endret, er blant annet å bruke chat istedenfor E-post. De ansatte mener at egen bruk av E-post til en viss grad her blitt avlært. Funnene mine tilknyttet avlæring kan også ses i lys av eksplisitt strukturering, som presenteres av Yates et al. (1999). Jeg forstår eksplisitt strukturering som en form for avlæring, da det omhandler individer eller grupper som bevisst forsøker å enten forsterke eller endre måter å kommunisere på ved bruk av samhandlingsverktøy. Det viser seg at de ansatte har et reflektert forhold til måten de kommuniserer på, og at de har et bevisst forhold til hvorfor de velger å bruke det nye digitale samhandlingsverktøyet. Imidlertid mener jeg at det ikke nødvendigvis finnes et dikotomisk skille mellom implisitt og eksplisitt strukturering i dette tilfellet. Jeg forstår det slik at forkastelse av kunnskap og atferd har skjedd bevisst, samtidig som funnene også viser at uformelle relasjoner over tid kan påvirke ansatte sine individuelle endringer.

6.3. Hva mener de ansatte er relasjonen mellom avlæring og læring?

Coombs et al. (2013) sin studie viste at det er viktig at individer som skal avlære ser fordelene ved det som er nytt, slik at avlæringen faktisk skjer. I denne studien har jeg funnet at dette samsvarer med mine funn. Jeg tolker det slik at avlæringen har skjedd gradvis, og at avlæring har kommet som en konsekvens av endringen og tilegnelse av noe nytt. På denne måten så de ansatte årsaker til hvorfor de burde bruke mindre E-post. De begynte med ulike former for kommunikasjon gjennom Teams, og deretter praktiserte de i mindre grad å arbeide og kommunisere på den gamle måten.

For at avlæring ved implementering av det nye samhandlingsverktøyet kunne skje, måtte altså tilegnelse og bruk av noe nytt til først. Avdelingen intervjudeltakerne er en del av, kan her ha

vært av betydning for bruk av verktøyet. Jeg tolker det slik at læring har skjedd før eller samtidig som avlæring, og at endringen var en katalysator for avlæring, slik også Coombs et al (2013) konkluderte med i sin studie. Dette er også i tråd med funnene til Becker (2010) om avlæring ved ny teknologi, som mener at avlæring og læring skjer på samme tid.

Konklusjonen min strider imot andre forståelser av relasjonen mellom læring og avlæring, blant annet Fernandez et al. (2012) og Wang et al. (2013), som mener at avlæring må skje for at læring skal forekomme. Mine funn bidrar dermed til forståelsen av at det ikke er konsensus om relasjonen mellom avlæring, endring og læring. Det kan tenkes at denne relasjonen avhenger av hva som avlæres.

I følge Matsuo (2020) finnes relativt få studier på avlæring, spesielt på individuelt nivå. Imidlertid har flere av disse fokusert på avlæring spesifikt for aktiviteter som dreier seg om utforskning (Matsuo, 2020; Zahra et al., 2011), og ikke på planlagte, digitale endringer fra organisasjonen sin side. Min studie gir innsikt i hvordan relasjonen mellom avlæring og læring er ved en planlagt organisatorisk, teknologisk endring hos et utvalg ansatte. Funnene mine omhandler dermed ikke individuell utforskning og innovasjon, men heller individuell håndtering av noe som i utgangspunktet er en planlagt «ovenfra og ned» endring. Med dette i tankene kan det tenkes at avlæring ved innføringen av ny teknologi fungerer annerledes enn avlæring i andre situasjoner. Avlæringen har i dette tilfellet skjedd over tid, og funnene mine viser til at tid er viktig for avlæring, da avlæring ved digitale verktøy umiddelbart kan oppleves som skummelt, og intervjudeltakerne opplevde at bruken av det digitale verktøyet skjedde gradvis. At læring skjer før eller samtidig som avlæring vises ved at de ansatte hadde behov for å oppdage hvordan det nye fungerer på en bedre måte før de har gitt fra seg deg gamle. Dermed mener jeg at det er viktig at organisasjoner legger opp til en overlappingsperiode hvor ansatte får god nok tid til å lære og avlære, slik også Becker (2010) vektlegger.

Det kan identifiseres flere faktorer som har muliggjort eller hindret bruken av dette verktøyet. Dette skal jeg nå ta for meg når jeg besvarer mitt tredje forskningsspørsmål.

6.4. Hvilke faktorer kan ha muliggjort eller hindret bruken av det digitale samhandlingsverktøyet?

Det tredje forskningsspørsmålet mitt har til hensikt å undersøke hva som kan ha muliggjort eller hindret bruken av Teams. Dette forskningsspørsmålet ligger tett opp mot problemstillingen, da jeg her vil finne årsaker til hvorfor de ansatte kan ha den opplevelsen og

bruken av verktøyet som de har. På denne måten mener jeg at jeg får en rikere forståelse av rollen verktøyet kan ha for de ansatte.

Ciborra (1996) og Nicolajsen og Bansler (2007) fremhever at introduksjon av teknologi som skal føre til andre måter å jobbe på, kan ende med å bli brukt på samme måte som tidligere teknologi eller tidligere arbeidsmåter. Funnene fra min studie viser at innføring av et nytt digitalt samhandlingsverktøy kan føre til nye arbeidsmåter. Jeg skal her diskutere hva som kan ha muliggjort denne endringen, eventuelle hindringer mot endring, og foreslå hvordan funnene mine kan bidra til mitt teoretiske rammeverk. Tabell 2 viser en oversikt over hovedfunnene mine når det kommer til faktorer for endring, både med tanke på avlæring som tidligere omtalt og endringen som helhet. Disse funnene baserer seg på de fire intervjudeltakernes oppfatninger, og kan ikke generaliseres utover dette utvalget. Funnene viser dermed til faktorer som ble påvist, delvis påvist eller ikke påvist i intervjuene. Delvis påvist viser til en faktor av en indirekte karakter.

| Faktor for endring | Påvist, delvis påvist eller ikke påvist betydning for bruk av verktøyet |
|--|--|
| Medvirkning | Påvist |
| Involvering | Påvist |
| Uformell støtte | Påvist |
| Organisatorisk støtte | Delvis |
| “Viktige andre” | Ikke påvist |
| Endringsagenter | Påvist |
| Holdning til endringer | Påvist |
| Nødvendighet og opplevd nytte | Påvist |
| Tidligere opplevelser med endring i organisasjonen | Påvist |
| Utbredt støtte for endringen i avdelingen | Påvist |
| Kommunikasjon | Påvist |
| Opplevd brukervennlighet | Påvist |
| Strukturelle egenskaper (personvern) | Påvist |

Tabell 2: Oversikt over hovedfunn

6.4.1. Faktorer som fremmer bruken av det digitale samhandlingsverktøyet

Ved å ta i bruk Kotter (2012) sine åtte steg for endring har jeg til hensikt å undersøke om disse stegene vektlegges hos de ansatte, altså mottakerne av endringen. Generelt viser funnene mine at de ansatte ikke direkte legger mye vekt på disse faktorene. Intervjudeltakerne sier lite om organisasjon sin involvering for deres bruk av verktøyet, med unntak av en som forteller om at formell opplæring til tider har vært tilgjengelig. Et steg som likevel viser seg relevant, er å etablere en følelse av nødvendighet. Dette steget virker å være helt essensielt for Kotter (2012), og han har viet en hel bok til kun dette steget (Kotter, 2008). Intervjudeltakerne trekker blant annet frem hvordan påbudet om hjemmekontor medførte økt behov for digital samhandling, og at dette verktøyet som de allerede hadde tatt i bruk fikk stor betydning for gjennomføring av arbeidsoppgaver og kommunikasjon. Dessuten viser funnene mine at kommunikasjon oppleves som viktig, og spesielt rapporteres det om at en to-veis kommunikasjon virker positivt for endringsvilje hos de ansatte. Dette vises det også til i det fjerde steget til Kotter (2012), som omhandler å kommunisere rundt endringsvisjonen. At store deler av organisasjonen må ta del i endringen for at den skal være vellykket, tar Kotter (2012) for seg i sitt femte steg. Dette kan identifiseres i mine funn ved at de ansatte opplever at avdelingen som helhet bruker verktøyet på en god måte og at de tror de andre i avdelingen har en god opplevelse med verktøyet. Her har store deler, i hvert fall i den gitte avdelingen, akseptert endringen. Dette kan tenkes å være en faktor som muliggjør utstrakt bruk av verktøyet.

Et tydelig satsningsområde i organisasjonen har vært å involvere de ansatte i endringen. Denne involveringen har blant annet foregått ved opprettelse av et ambassadørnettverk, der medlemmene kalles endringsagenter. Funnene i studien min viser at de ansatte har hatt utbytte av endringsagentene, og dette kan dermed ha vært med på å muliggjøre bruken av verktøyet. Disse funnene støttes blant annet opp av studien til Munkvold og Tvedte (2003), der «champions» ble sett på som avgjørende for ansattes bruk av en ny teknologi. Endringsagenters hensikt er ofte å promotere en endring innført av organisasjonen (Pathak, 2012), og i dette tilfellet virket det som om endringsagenter har promotert verktøyet. Av de fire intervjuene som ble gjennomført, hadde tre god kjennskap til endringsagentene. En av disse tre var en endringsagent selv. Det kan tolkes slik at disse har hatt gode opplevelser med dette initiativet.

Medvirkning viser seg i denne studien å være noe som muliggjør bruken av verktøyet. Ved å bli tildelt ansvar for andre sin bruk av verktøyet, slik både endringsagenten og to andre som bidro i store arrangementer hadde fått, kan det tolkes slik at de blir fortrolige med verktøyet. Axtell et al. (2002) viste at individer som blir eksponert for en endring i større grad enn de som ikke blir det, har positive oppfatninger om den. Dette mener de at blant annet er fordi det kan gi en følelse av eierskap til endringen. Funnene i min studie støtter opp under dette. Det at de ansatte aktivt deltar i bruken av verktøyet og andres bruk av verktøyet kan gjøre at de selv både har en positiv innstilling til bruken, og at de bruker verktøyet.

For å gjennomføre en vellykket organisasjonsendring, kan involvering av de som blir berørt av endringen være avgjørende (Bartunek et al., 2006). Funnene mine viser at de ansatte er opptatt av å være aktive deltakere, og ikke passive mottakere av endringer som involverer dem, i dette tilfellet innføringen av Teams. Å involvere de ansatte på en måte som gjør dem til deltakere, kan gjøres ved å gi ansatte ansvar for både egen og andres bruk av verktøyet, slik flere av intervjudeltakerne selv har opplevd å gjøre. Andre tiltak som kan gjøres er blant annet å introdusere endringer med realistiske arbeidsutvalg eller prøverunder, slik at ansatte kan teste ut endringen før den faktiske implementeringen. På denne måten kan et utvalg ansatte, gjerne av en viss størrelse, kunne oppleve å bli involvert i endringsprosessen og dermed føle eierskap til endringen. Dette er blant annet i tråd med Axtell et al. (2002) sine vurderinger for hvordan organisasjoner kan introdusere endringsinitiativer.

Ansattes generelle holdning til et gitt system kan være utslagsgivende for om de vil bruke teknologien eller ikke (Davis, 1985). Funnene støtter opp under dette, ved at de ansatte hadde en positiv holdning til verktøyet, og at de brukte verktøyet. Som diskutert under det første forskningsspørsmålet, kan også en faktor som har muliggjort bruken av Teams være positive holdninger til tidligere endringer i organisasjonen. I tillegg kan funnene tyde på at generelle positive holdninger til endringer kan ha en sammenheng med positive holdninger til en ny endring. Becker (2010) mener at hva en person er vant med og har erfart tidligere rundt endringer, kan påvirke avlæringsevne og vilje. Mine funn er i tråd med dette, ved at intervjudeltakerne både var positive til endringer generelt, tidligere endringer i organisasjonen og til Teams. Ansattes holdninger eller opplevelser av tidligere endringer kan legge et fundament for holdninger til fremtidige endringer (Bamford & Forrester, 2003; Kotter, 2012). Derfor kan det være nyttig å kartlegge ansattes holdninger til tidligere endringer i organisasjonen, slik Axtell et al. (2002) foreslår. Ved å gjøre dette kan organisasjonen identifisere eventuelle årsaker til hva de ansatte mener at ikke har fungert, og på denne måten

justere på endringspraksis. Dette kan igjen medføre en opplevelse av involvering og medvirkning, som kan gi de ansatte en positiv opplevelse av endringer (Axtell et al., 2002).

I tillegg kan ansattes opplevelse av nyttefunksjon være avgjørende for om verktøyet blir tatt i bruk, ifølge Scherer et al. (2019). Ved å ha undersøkt de ansattes opplevelse av funksjonaliteter, kan jeg vise til funn som omhandler at det er flere funksjoner som blir sett på som nyttige. Dette gjelder både ved at de muliggjør at noe fysisk kan gjøres digitalt, men også at det muliggjør helt nye måter å jobbe og strukturere dagen sin på. Der funksjoner ikke oppleves som nyttig blir de heller ikke tatt i bruk. Dette samsvarer med Scherer et al. (2019) sin modell for teknologiaksept, og viser at ansattes opplevelse av nytte både kan muliggjøre og hindre bruk av verktøyet.

6.4.2. Hindringer for bruk av det digitale samhandlingsverktøyet

Det avdekkes også noen hindringer for bruk av Teams. Blant annet viser funnene at hensyn til personvern kan være en hindring, og at det i tilfeller hvor sensitive opplysninger er involvert blir benyttet andre digitale verktøy. Orlikowski (1992) fremhever i sin studie at det er viktig at ansatte som bruker digitale verktøy er klare over retningslinjer for om digitale verktøy kan brukes ved arbeid med sensitive opplysninger. Ved manglende synlige retningslinjer rundt dette, kan ansatte unngå å bruke teknologien i tilfeller der dette egentlig kunne blitt gjort. Det er imidlertid slik at alle digitale verktøy ikke nødvendigvis burde brukes til sensitive opplysninger, da det kan være ulovlig. Uavhengig av om dette er tilfellet for Teams, kan dette tolkes som en hindring for bruk av verktøyet. Funnene viser også til at nye funksjonaliteter kan være inkompatible med eksisterende funksjoner. Både hensyn tilknyttet personvern og inkompatibel funksjonalitet kan dermed være til hinder for en konsekvent bruk av verktøyet.

I tillegg identifiseres også en hindring for bruk av verktøyet å være manglende støtte og bruk av andre som de ansatte kommuniserer med. Dette er i tråd med Becker (2010) sine funn, som allerede har blitt diskutert under det første forskningsspørsmålet i kapittel 6.2.

6.4.3. Hvordan funnene mine kan bidra til teoriene i mitt teoretiske rammeverk

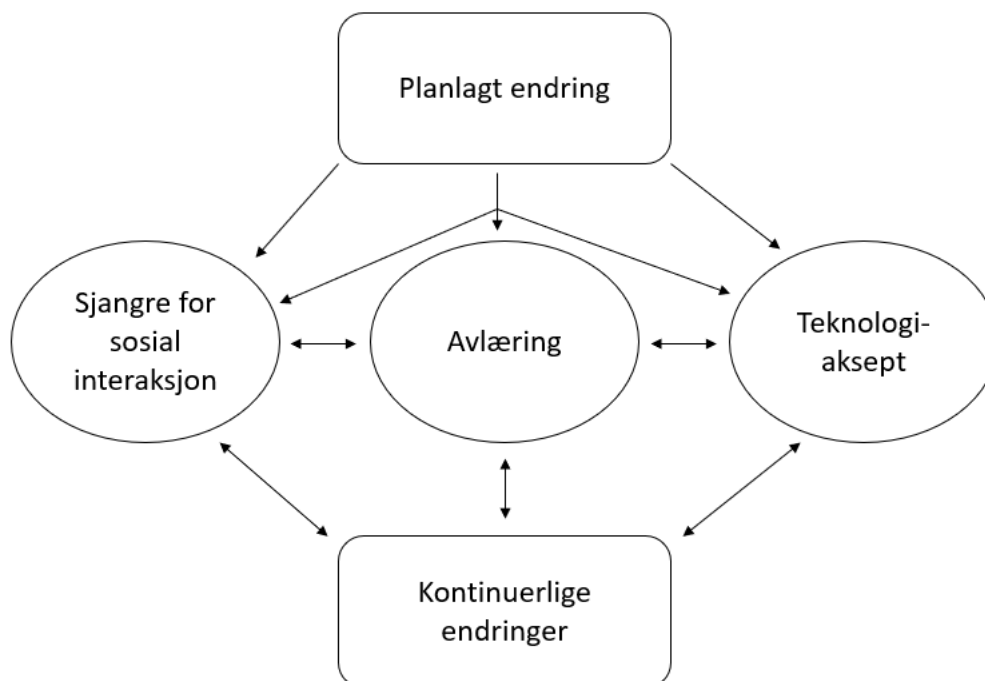
Ved å sette mine funn opp mot Kotter (2012) sine åtte steg for endring, hadde jeg til hensikt å identifisere hvilke steg som kan ha bidratt til, og eventuelt hindret bruken av Teams. Funnene viser imidlertid at ikke alle stegene blir vektlagt når det kommer til hva de ansatte opplever er, og har vært, viktig for deres egen bruk av verktøyet. Blant annet blir det fortalt om hvordan

avdelingen selv opplever å ha tatt initiativ til bruken av verktøyet, og at de av denne grunn var noen av de første som tok det i bruk. Dette betyr ikke nødvendigvis at de åtte stegene som Kotter (2012) presenterer er uviktige, men jeg mener at det kan tyde på at ansattes muligheter for og opplevelse av medvirkning er viktig for bruken av et digitalt samhandlingsverktøy.

Ut ifra funnene mine om viktigheten av endringsagenter, opplever jeg at endringsagenter sin rolle ikke får tilstrekkelig plass i Kotter (2012) sine åtte steg for endring. Jeg mener de verken kan defineres som en ledelseskoalisjon med myndighet, da endringsagenter er ansatte i alle mulige slags roller, eller at de representerer det store antallet mennesker i organisasjonen som trengs for gjennomføring av endringen.

Modellen om teknologiaksept, først utviklet av Davis (1985), som Scherer et al. (2019) presenterer, tar også for seg hvordan eksterne faktorer kan påvirke hvordan individer tar i bruk ny teknologi. Funnene i denne studien viser hvordan blant annet ekstern støtte, altså støtte fra andre individer, er viktig for bruk, slik modellen også hevder. Modellen sitt fokus på ekstern støtte er imidlertid «viktige andre». Funnene fra denne studien kan ikke vise hvor stor rolle viktige andre spiller. Det blir både vektlagt hos Scherer et al. (2019) og i det andre steget til Kotter (2012) at andre, viktige personer, gjerne med autoritet, har betydning for at teknologien tas i bruk og at endringen blir vellykket. Funnene mine kan ikke vise til at nøkkelpersoner i organisasjonen, mennesker med mye makt eller lignende, har påvirket de ansattes bruk. Studien kan likevel vise til at andres bruk av verktøyet kan ha innvirkning på deres egen bruk, ved at intervjudeltakerne bruker verktøyet for å ha kontakt med andre. På denne måten blir andres bruk viktig. Dermed kan denne faktoren støtte opp under funnene mine, om en har en fleksibel forståelse av begrepet «viktige andre», der «viktige» for eksempel er de som en ansatt har behov for å samarbeide med. Studiens funn viser at uformell støtte kan ha betydning for ansattes bruk av et digitalt verktøy, og ut ifra disse erfaringene kan det tenkes at uformell støtte burde være en ekstern faktor i teknologiakseptmodellen. Dette gjelder spesielt ved digitale samhandlingsverktøy, da denne studien omhandler nettopp et slikt verktøy. På denne måten kunne modellen i større grad bidratt til et helhetlig bilde av hva som er viktig for ansattes aksept av en teknologi. Ved å se modellen om teknologiaksept i lys av Nicolajsen og Bansler (2007) sin anvendelse av teorien om sjangre, der normer for sosial interaksjon blir vektlagt, kan modellen gi en mer helhetlig beskrivelse av hva som kan muliggjøre ansattes bruk av et digitalt samhandlingsverktøy. Dette spesielt med tanke på de uformelle relasjonene som denne studien viser at kan muliggjøre bruk av verktøyet.

Mitt teoretiske rammeverk har bestått av Kotter (2012) sine åtte steg for endring, Becker (2010) sine syv faktorer for avlæring, en modell for teknologiaksept presentert av Scherer et al. (2019), og teorien om sjangre for sosial interaksjon presentert av Nicolajsen og Bansler (2007). Jeg mener at disse ulike teoriene har bidratt til å belyse temaet mitt om ansattes opplevde bruk av et digitalt samhandlingsverktøy på en god måte, da de har bidratt til ulike vinklinger og fokusområder. Som vist i kapittel 3.4.5 om hvordan teoriene kan henge sammen, kan det også trekkes linjer mellom de ulike begrepene. Modellen for teknologiaksept har i denne studien blitt sett i lys av sjangre for sosial interaksjon. Jeg har også trukket linjer mellom eksplisitt strukturering ved sjangre og avlæring med bakgrunn i begge begrepens bevissthets-element. Nødvendighetsperspektivet har vært sentral både som faktor for avlæring, for teknologiaksept og for gjennomføring av en planlagt endring. Avlæring kan også sies å ha funnet sted som følge av faktorer ved teknologiaksept, som opplevd brukervennlighet. En svakhet med denne modellen kan være fraværet av en kontinuerlig tilnærming til endring. Derfor har jeg utviklet en ny modell som inkluderer kontinuerlige endringer (Se Figur 5). Funnene mine viser at en innføring av ny teknologi kan medføre stadige endringer for de ansatte, med tanke på hva de bruker teknologien til. Dette kommer både av endringer i teknologien og hva de ansatte har behov for.



Figur 5: Videreutviklet modell

7. Avsluttende betraktninger

Min masteroppgave har hatt som formål å undersøke hvilken rolle de ansatte mener at innføringen av et digitalt samhandlingsverktøy har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling. Dette har jeg gjort ved å undersøke hvilke måter de ansatte avlærer på, hvordan avlæring henger sammen med læring og hvilke faktorer som kan ha muliggjort eller hindret studiens utvalg sitt bruk av verktøyet. Jeg startet med å presentere tema og problemstilling i kapittel en, og deretter forklarte jeg studiens kontekst i kapittel to. I kapittel tre tok jeg for meg relevant teori og forskning, og avsluttet kapitlet med mitt teoretiske rammeverk og begrepenes relasjon. Kapittel fire tok for seg valg av metode og ulike metodiske overveielser. Kapittel fem omhandlet studiens funn og analyse av disse. De ble videre diskutert i lys av det teoretiske rammeverket i kapittel seks. Her svarte jeg også på problemstilling og forskningsspørsmål. I oppgavens siste kapittel skal jeg vise til studiens hovedfunn og implikasjoner, samt studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, har jeg måttet fordype meg i ulike typer litteratur, fortrinnsvis organisasjonsendring, avlæring og bruk av teknologi med fokus på digitale samhandlingsverktøy. Jeg har brukt Kotter (2012) sin modell, der en vellykket endring blir beskrevet i åtte steg, for å identifisere om de ansatte har opplevd noen av disse stegene som viktig. Jeg har også brukt avlæringslitteratur med fokus på Becker (2010) sin syv faktorer for avlæring ved ny teknologi, for å finne ut hvilke faktorer som kan ha vært viktige i denne studien. I tillegg har jeg benyttet meg av en modell for teknologiaksept presentert av Scherer et al. (2019), for å undersøke hvordan denne stemmer overens med de ansattes opplevelser ved bruk av verktøyet. Den siste teorien jeg har brukt i mitt teoretiske rammeverk er teorien om sjangre for sosial interaksjon, her presentert av Nicolajsen og Bansler (2007).

7.1. Hovedfunn og implikasjoner

For å besvare problemstillingen min «*Hvilken rolle mener ansatte at innføring av et nytt digitalt samhandlingsverktøy har for deres arbeid i en kundeserviceavdeling?*» mener jeg, med bakgrunn i utvalgt teori og innsamlet datamaterialet, at egenskaper ved det digitale samhandlingsverktøyet har hatt en stor rolle for de ansatte. Dette viser seg ved at måten de ansatte jobber på har endret seg. Blant annet kan utviklingen av sjangre for sosial interaksjon i forbindelse med bruk (Nicolajsen & Bansler, 2007; Yates & Orlikowski, 1992) og spørsmålet

om disse sjangrene endres ved enten implisitt eller eksplisitt strukturering (Yates et al., 1999) spille en rolle for hvordan verktøyet tas i bruk. Funnene mine viser til at sjangre har endret seg for de ansatte, blant annet ved at de arbeider sammen på nye måter. Ulike faktorer som generelle holdninger til endring, opplevelse av nødvendighet, involvering ved bruk, og støtte fra andre (Becker, 2010) kan ha bidratt til at de ansatte i dag bruker verktøyet, og arbeider på andre måter enn tidligere på grunn av innføringen av dette verktøyet i deres arbeidshverdag. I tillegg kan det tenkes at en generell støtte og bruk innad i avdelingen og en to-veis-kommunikasjon (Kotter, 2012) også kan ha betydning for rollen verktøyet har for de ansatte.

Et av hovedfunnene mine var betydningen uformell støtte har hatt for de ansattes avlæring og bruk av det digitale samhandlingsverktøyet. Spesielt viser studien min at endringsagenter, som er en ordning organisert fra organisasjonen sin side, kan ha hatt betydning for ansattes avlæring og bruk av verktøyet. Endringsagenter har ofte til hensikt å bidra til, eller introdusere endringsinitiativer fra organisasjonen (Pathak, 2012) Endringsagentene kan ha muliggjort at den planlagte endringen blir kommunisert til sine kollegaer på en uformell måte, og endringsagentene kan dermed stadig bidra til andres bruk av verktøyet. Endringsagentene sin tilstedeværelse viser seg også ved at en av intervjudeltakerne selv er med i denne ordningen. I tråd med studien til Nielsen et al. (2021) viser min studie at en satsning på endringsagenter i organisasjonen kan ha positive konsekvenser for ansatte i organisasjonen generelt.

Et annet hovedfunn er viktigheten av involvering og en opplevelse av medvirkning. De ansatte opplevde på ulike måter å være ansvarlig for verktøyet. Dette enten ved å oppleve å være veldig gode i å bruke det, ha deltatt på arrangementer der de ble tildelt ansvar for andres bruk, eller ved å ha en opplevelse av å ha vært med på å innføre det. Dette samsvarer blant annet med Kotter (2012) sitt femte steg, som handler om å få med store deler av organisasjonen med på endringen. I tillegg vises det her også til Kotters (2012) fjerde steg, der det vektlegges at kommunikasjonen skal være to-veis og at ansatte skal kunne komme med tilbakemeldinger. Studiens funn om involveringens betydning viser seg også i andre studier, blant annet i studien til Bartunek et al. (1999), der involvering førte til at de ansatte opplevde endringen som mer betydningsfull.

Studien min viser at bruken av det digitale samhandlingsverktøyet hos de fire ansatte var avhengig av opplevelsen av nytteverdien og brukervennligheten til teknologien. Om ansatte ser på verktøyet som en kilde til økt prestasjon og mer effektivitet, vil de mest sannsynlig ta det i bruk (Scherer et al., 2019). På samme måte blir nødvendighet vektlagt både i avlæringslitteratur (Becker, 2010) og organisasjonsendringslitteraturen (Kotter, 2012), og

dermed samsvarer mine funn om nødvendighet med flere av teoriene fra mitt teoretiske rammeverk. I tillegg kan rollen det digitale samhandlingsverktøyet har for de ansatte, avhenge av andre som en ansatt jobber sammen med. I lys av teknologiakseptmodellen (Scherer et al., 2019), argumenterer jeg for at både interne og eksterne faktorer kan muliggjøre bruken av det digitale samhandlingsverktøyet. De eksterne faktorene må imidlertid ikke nødvendigvis være fra viktige andre, slik modellen foreslår. Dette støttes blant annet av Stam et al. (2004), som mener at modellen burde ses i lys av menneskelige og sosiale endringsprosesser. Uformell støtte får altså ikke, ifølge mine funn, tilstrekkelig stor plass i modellen for teknologiaksept, men kan sies å få indirekte plass hos Kotter (2012), ved at det kreves at en stor andel av organisasjonen støtter oppunder endringen.

7.2. Begrensninger ved studien og videre forskning

Denne studien har påvist noen mulige sammenhenger mellom avlæring og bruk av et digitale samhandlingsverktøy, avlæring og læring, og ansattes opplevelser og deres bruk av et digitalt verktøy. Dette er i tråd med studiens abduktive forskningsdesign, der forskeren kan påvise mulige sammenhenger mellom informantenes utsagt. De mulige sammenhengene kan imidlertid ikke sies å ha en klar kausal retning. Ved valg av kvalitative metoder er dette ofte en konsekvens (Bryman, 2016). Blant annet konkluderes det med, ut ifra funnene, at ansattes holdning til endringer kan ha en sammenheng med deres holdning til Teams. Om det er generelle holdninger som medfører visse holdninger til spesifikke endringer, eller omvendt, har studien i utgangspunktet ingen grunnlag for å si noe om, da jeg ikke kan påvise kausalitet. Jeg har imidlertid vist noen mulige sammenhenger med bakgrunn i eksisterende teori og forskning kombinert med mine funn.

En stund etter at Teams ble innført i organisasjonen, ble det påbud om hjemmekontor for de ansatte på grunn av Covid-19-restriksjoner. De ansatte meldte om at dette har medført endringer som gjorde at verktøyet i større grad har blitt benyttet. Oppgavens funn må derfor i en viss grad ses i lys av en endret situasjon med tanke på arbeidssted og tilhørende endringer i hvordan de ansatte kommuniserer. Dette kan antas å ha hatt påvirkning på verktøyets bruk og betydning hos de ansatte.

Et annet hensyn som må bli tatt i betraktning, er utvalgets størrelse. I en avdeling på 15 ansatte, meldte fire seg til intervju. Årsaken til dette vet jeg ikke. På bakgrunn av dette kan jeg ikke trekke en konklusjon som gjelder for hele avdelingen. Det skal imidlertid også sies at

omfanget til en masteroppgave ikke nødvendigvis kan være stort, på grunn av tidsbegrensninger. Dette er også en årsak til at generelle konklusjoner for avdelingen og organisasjonen som sådan ikke kan trekkes. Ved bruk av generalisering behøves det større utvalg, og i slike tilfeller benyttes det som regel en kvantitativ metode (Bryman, 2016).

Individuell avlæring ved teknologiske endringer er et lite utforsket område (Becker, 2010), og jeg foreslår at dette forskes videre på. Blant annet viser mine funn at refleksjoner rundt egen avlæring var begrenset. Derfor kan det i fremtiden være nyttig å ha et longitudinelt forskningsdesign. Dette innebærer å gjennomføre en oppfølgingsstudie, der de ansatte intervjues to eller flere ganger i løpet av en lengre periode (Befring, 2015). Jeg foreslår også at videre studier kan benytte seg av kvalitative dagbøker. Dagbokstudier kan egne seg når man undersøker hvordan en endring utfolder seg (Radcliffe, 2018), noe som kan være hensiktsmessig når man skal studere rollen et digitalt samhandlingsverktøy har for ansatte og hvordan avlæringsprosesser fungerer. På denne måten kan det tenkes at man får bedre innsikt i de ansattes indre tanker og opplevelser, ved at de får bedre tid til refleksjon. Dette kan muligens løse metodiske utfordringer ved kvalitativ metode, blant annet en utfordring som Befring (2015) beskriver ved ansattes vansker med å uttrykke indre opplevelser.

Denne studien viser også at relasjonen mellom avlæring og læring kan variere. For å kunne konkludere med at avlæring skjer etter eller samtidig som læring hos de ansatte når et nytt digitalt samhandlingsverktøy innføres i en organisasjon, burde det gjennomføres både større og flere studier på området. Studiene burde omfatte både kvantitative tilnærminger, som Becker (2010) hadde som forskningsmetode, og kvalitative tilnærminger, som jeg hadde som forskningsmetode. På denne måten kan man få både bred og detaljert kunnskap om denne relasjonen.

Studien min viser også at uformell støtte er viktig for bruken av det digitale samhandlingsverktøyet. Derfor kan det tenkes å være nyttig å se på bruken av verktøyet med et enda større fokus på sosial interaksjon. Å benytte seg av et sosiokulturelt perspektiv kunne derfor være hensiktsmessig. Denne studien har imidlertid ikke gjort det, på grunn av nødvendige avgrensninger for en masteroppgave.

Mine funn tyder på at endringsagenter kan ha en viktig rolle for ansattes bruk av ny teknologi. Flere studier om endringsagenter og hvordan en slik ordning kan være nyttig, burde derfor gjennomføres. Om flere studier lander på en lik konklusjon som min studie har gjort, kan

endringsagenter som en faktor for å muliggjøre endring mer eksplisitt, bli inkludert i flere teorier eller, eller så kan det utvikles selvstendige modeller for bruk av endringsagenter.

Litteraturliste

- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794–812. <https://doi.org/10.1108/09534810710831028>
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2003). Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 56(7), 839–868. <https://doi.org/10.1177/00187267030567004>
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217–231. <https://doi.org/10.1348/09631790260098596>
- Bailey, J. R., & Raelin, J. D. (2015). Organizations Don't Resist Change, People Do: Modeling Individual Reactions to Organizational Change Through Loss and Terror Management. *Organization Management Journal*, 12(3), 125–138. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1039637>
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.010>
- Bamford, D., & Forrester, P. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564. <https://doi.org/10.1108/01443570310471857>

- Bartunek, J. M., Greenberg, D. N., & Davidson, B. (1999). Consistent and Inconsistent Impacts of a Teacher-Led Empowerment Initiative in a Federation of Schools. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4), 457–478.
<https://doi.org/10.1177/0021886399354007>
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206.
<https://doi.org/10.1177/0021886305285455>
- Becker, K. (2010). Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 251–268.
<https://doi.org/10.1108/09534811011049590>
- Becker, K., Hyland, P., & Acutt, B. (2006). Considering unlearning in HRD practices: An Australian study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8), 608–621.
<https://doi.org/10.1108/03090590610712278>
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160104>
- Billett, S. (2018). Accessing and Securing Conceptual and Symbolic Knowledge Required for Digital Era Work. I C. Harteis, *The Impact of Digitalization in the Workplace* (1. utg., s. 197–212). Springer International Publishing.
- Black, J. S., & Gregersen, H. (2013). *It Starts with One: Changing Individuals Changes Organizations* (3. utg.). Pearson.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brook, C., Pedler, M., Abbott, C., & Burgoyne, J. (2016). On stopping doing those things that are not getting us to where we want to be: Unlearning, wicked problems and critical action learning. *Human Relations*, 69(2), 369–389. <https://doi.org/10.1177/0018726715586243>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7. utg.). Pearson Education Limited.
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868–882. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868>
- Cegarra-Navarro, J. G., Eldridge, S., & Wensley, A. K. P. (2014). Counter-knowledge and realised absorptive capacity. *European Management Journal*, 32(2), 165–176. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.005>
- Ciborra, C., U. (1996). Introduction: What does Groupware Mean for the Organizations Hosting it? I C. Ciborra U., *Groupware & Teamwork. Invisible Aid or Technical Hindrance?* Wiley & Sons.

- Coombs, C., Hislop, D., Holland, J., Bosley, S., & Manful, E. (2013). Exploring types of individual unlearning by local health-care managers: An original empirical approach. *Health Services and Delivery Research, 1*(2). <https://doi.org/10.3310/hsdr01020>
- Davis, F. D. (1985). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* [PhD]. Massachusetts Institute of Technology.
- Dawson, P. (2003). *Reshaping change: A processual approach*. Routledge.
- de Caluwé, L., & Vermaak, H. (2003). *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents*. SAGE Publications, Inc.
- de Holan, P. M., & Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science, 50*(11), 1603–1613.
- Dourish, P. (2003). The Appropriation of Interactive Technologies: Some Lessons from Placeless Documents. *Computer Supported Cooperative Work, 12*(4), 465–490. <https://doi.org/10.1023/A:1026149119426>
- Fernandez, V., M, J., Simo, P., & Enache, M. (2012). Organizational Forgetting/Unlearning: The Dark Side of the Absorptive Capacity. I H. T. Hou (Red.), *New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned* (s. 155–170). IntechOpen.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management, 20*(3), 541–579. <https://doi.org/10.2307/258787>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *The Academy of Management Review, 33*(2), 362–377. <https://doi.org/10.2307/20159402>

Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. I P. C. Nystrom & W. H. Starbuck, *Handbook of Organizational Design: 1: Adapting organizations to their environment* (s. 3–27). Oxford University Press.

Heilesen, S. B., & Jensen. (2007). *Designing for Networked Communications: Strategies and Development*. Idea Group Publishing.

Hendry, C. (1996). Understanding and creating whole organizational change through learning theory: Organizational change in corporate settings. *Human Relations (New York)*, 49(5), 621–641.

Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C. R., & Holland, J. (2014). The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field. *Management Learning*, 45(5), 540–560. <https://doi.org/10.1177/1350507613486423>

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt Forlag.

Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: Longitudinal cohort study. *British Medical Journal Publishing Group*, 320(7240), 971–975.
<https://doi.org/10.1136/bmj.320.7240.971>

- Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: A systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 860–888. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0277>
- Klonek, F. E., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Dynamics of Resistance to Change: A Sequential Analysis of Change Agents in Action. *Journal of Change Management*, 14(3), 334–360. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.896392>
- Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lee, B., & Aslam, U. (2018). Towards the Wholesome Interview: Technical, Social and Political Dimensions. I C. Cassell, A. Cunliffe, & G. Grandy, *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (s. 102–116). SAGE Publications Ltd.
- Matsuo, M. (2020). Managers' exploration activities and individual unlearning: The mediating role of learning orientation and reflection. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 638–656. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362022>
- McKeown, I. (2012). Teaching Old Dogs New Tricks: Why Unlearning Matters in SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(1), 25–34. <https://doi.org/10.5367/ijei.2012.0062>

- Mezias, J. M., Grinyer, P., & Guth, W. D. (2001). Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change. *Long Range Planning*, 34(1), 71–95.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00096-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00096-0)
- Munkvold, B. E. (2003). *Implementing collaboration technologies in industry: Case examples and lessons learned*. Springer.
- Munkvold, B. E., & Tvedte, B. (2003). Implementing a Portfolio of Collaboration Technologies in Statoil. I B. E. Munkvold, *Implementing Collaboration Technology in Industry* (s. 81–108). Springer.
- Nicolajsen, H. W., & Bansler, J., P. (2007). Evolving Information Ecologies: The Appropriation of New Media in Organizations. I S. B. Heilesen & S. S. Jensen, *Designing for Networked Communications. Strategies and Development* (s. 1–25). Idea Group Publishing.
- Nielsen, K., Dawson, J., Hasson, H., & Schwarz, U. T. (2021). What about me? The impact of employee change agents' person-role fit on their job satisfaction during organisational change. *Work & Stress*, 35(1), 57–73. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1730481>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2009). Managers' Active Support when Implementing Teams: The Impact on Employee Well-Being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 374–390. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x>
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53–65. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2020). Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational

- culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180–196. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Orlikowski, W. (1992). Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation. *Proceedings of the 1992 ACM Conference in Computer-Supported Cooperative Work*, 362–369. <https://doi.org/10.1145/143457.143549>
- Park, E. S., & Park, M. S. (2020). Factors of the Technology Acceptance Model for Construction IT. *Applied Sciences*, 10(22), 8299. <https://doi.org/10.3390/app10228299>
- Park, S., & Kim, E.-J. (2020). Exploring linkages between unlearning and human resource development: Revisiting unlearning cases. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 6–16. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21387>
- Pathak, H. (2012). *Organizational Change* (1. utg.). Pearson India.
- Radcliffe, L. S. (2018). Capturing the Complexity of Daily Workplace Experiences Using Qualitative Diaries. I C. Cassell, A. Cunliffe, & G. Grandy, *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges*. SAGE Publications Ltd.

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1154–1162.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rafique, H., Almagrabi, A. O., Shamim, A., Anwar, F., & Bashir, A. K. (2020). Investigating the Acceptance of Mobile Library Applications with an Extended Technology Acceptance Model (TAM). *Computers & Education, 145*, 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103732>
- Rodrigues, H. G., & Bido, D. S. (2019). Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brazil. *Cuadernos de Administración, 35*(64), 3–19. <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6391>
- Rushmer, R., & Davies, H. T. O. (2004). Unlearning in health care. *Quality and Safety in Health Care, 13*(2), 10–15. <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009506>
- Rustaw, C., A. (1998). *Transforming the character of public organizations: Techniques for change agents*. Quorum Books.
- Schein, E. H. (1993, januar 15). *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room*. MIT Sloan Management Review.
<https://sloanreview.mit.edu/article/how-can-organizations-learn-faster-the-challenge-of-entering-the-green-room/>
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Plenum Publishing Corporation, 9*(1), 27–47.
<https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- Scherer, R., Siddiq, F., & Tondeur, J. (2019). The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption

- of digital technology in education. *Computers & Education*, 128, 13–35.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.009>
- Shank, G. (2008). Abduction. I L. M. Given (Red.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>
- Shirey, M. R. (2013). Lewin’s Theory of Planned Change as a Strategic Resource. *The Journal of Nursing Administration*, 43(2), 69–72.
<https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31827f20a9>
- Specht, J., Kuonath, A., Pachler, D., Weisweiler, S., & Frey, D. (2018). How Change Agents’ Motivation Facilitates Organizational Change: Pathways Through Meaning and Organizational Identification. *Journal of Change Management*, 18(3), 198–217.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1378696>
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1991). *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*. MIT Press.
- Srithika, T. M., & Bhattacharyya, S. (2009). Facilitating Organizational Unlearning using Appreciative Inquiry as an Intervention. *Vikalpa*, 34(4), 67–78.
<https://doi.org/10.1177/0256090920090406>
- Stam, K. R., Stanton, J. M., & Guzman, I. R. (2004). Employee Resistance to Digital Information and Information Technology Change in a Social Service Agency: A Membership Category Approach. *Journal of Digital Information*, 5(4).
<https://journals.tdl.org/jodi/index.php/jodi/article/view/jodi-156>
- Starbuck, W. H. (1996). Unlearning Ineffective or Obsolete Technologies. *International Journal of Technology Management*, 11(7/8), 725–737.

- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Travers, M. (2001). *Qualitativ Research Through Case Studies*. SAGE Publications, Inc.
- Tsang, E. W. K. (2008). Transferring Knowledge to Acquisition Joint Ventures: An Organizational Unlearning Perspective. *Management Learning*, 39(1), 5–20.
<https://doi.org/10.1177/1350507607085169>
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435–1462. <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>
- Wang, X., Lu, Y., Zhao, Y., Gong, S., & Bai, L. (2013). Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation capability: An empirical study of SMEs in China. *International Journal of Technology Management*, 61(2), 132–155.
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.052178>
- Weber, P. S., & Manning, M. R. (2001). Cause Maps, Sensemaking, and Planned Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 227–251.
<https://doi.org/10.1177/0021886301372006>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wilbert, J. K. W., Durst, S., Ferenhof, H. A., & Selig, P. (2018). Unlearning at the Individual Level: An Exploratory Case Study in a High Power Distance Country. *Journal of*

Innovation Management, 6(3), 17–39. https://doi.org/10.24840/2183-0606_006-003_0003

Yates, J., & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media. *Academy of Management Review*, 17(2), 299–326. <https://doi.org/10.2307/258774>

Yates, J., Orlikowski, W. J., & Okamura, K. (1999). Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Interaction. *Organization Science*, 10(1), 83–103. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.83>

Zahra, S. A., Abdelgawad, S. G., & Tsang, E. W. K. (2011). Emerging Multinationals Venturing Into Developed Economies: Implications for Learning, Unlearning, and Entrepreneurial Capability. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 323–330. <https://doi.org/10.1177/1056492611408266>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD – Norsk senter for forskningsdata

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av meg selv og masteroppgaven
- Informasjon om intervjudeltakerens rettigheter
- Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i [organisasjonen], og hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
3. Kan du fortelle kort hva din avdeling jobber med?

Avlæring generelt

4. Kan du fortelle om en gang du endret måten du gjorde noe på i arbeidet ditt?
 - Hva var det du begynte å gjøre?
 - Hva var det du sluttet å gjøre?
 - Hva var det som bidro til at denne endringen skjedde hos deg?
 - Støtte du på noen utfordringer underveis i endringsprosessen?
 - Hvordan opplevde du denne endringen?
 - Hvordan syns du det er å slutte å gjøre noe du er vant med å gjøre?
 - Hvor ofte opplever du at slike endringer skjer?
5. Kan du fortelle om en gang du opplevde å endre tankegang eller syn på noe i arbeidet ditt? / Kan du fortelle om en endring som gjorde at du tenkte annerledes rundt noe?
 - Hva var det du begynte å gjøre?
 - Hva var det du sluttet å gjøre?
 - Hva var det som bidro til at denne endringen skjedde hos deg?
 - Støtte du på noen utfordringer underveis i endringsprosessen?
 - Hvordan opplevde du denne endringen?
 - Hvordan syns du det er å slutte å tenke noe du er vant med?
 - Hvor ofte opplever du at slike endringer skjer?

Generelt om endring

6. Hva syns du om endringer?

- Hvordan syns du at endringer håndteres i organisasjonen?
- Når du blir møtt med en endring, hvordan responderer du?
- Hva er viktig for deg som individ i en endringsprosess?
- Opplever du at endringer oppstår fra ditt eget initiativ?
- Opplever du at endringer oppstår fra organisasjonens initiativ?
- Har du medvirket til endring i din egen avdeling?

Teams og avlæring

7. Hva syns du om Teams?

- Hva bruker du Teams til? / kan du fortelle hvordan du bruker Teams i løpet av en dag?
- Hvordan syns du det er å jobbe i Teams, sammenlignet med digitale verktøy du jobbet i før?
- Opplever du at du har fått tilstrekkelig informasjon/opplæring om Teams, både før og etter du begynte å bruke det?
- Hva tenkte du om Teams da det ble innført?
- Hva tror du avdelingen din syns om Teams?
- Ser du nødvendigheten av å bruke Teams? Så du denne nødvendigheten da Teams ble innført?

8. Når du tenker på Teams som arbeidsverktøy, hvordan har innføring av Teams endret arbeidshverdagen din?

- Hva er det du gjør nå som du ikke gjorde før?
- Hva er det du har sluttet å gjøre?
- Har Teams medført endringer i din tankegang om hvordan du burde gjøre ting?

9. Er det noen arbeidsprosesser eller rutiner som du merker at har endret seg ved at du begynte å bruke Teams?

10. Hvordan opplever du endringer i funksjonalitet i Teams?

11. Hender det at du reflekterer rundt hvordan du jobber med Teams og hvorfor du gjør det slik?

- Hvis ja: har dette ført til endringer i hva du gjør?
- Hvis nei: kan du tenke deg andre måter å bruke Teams på?

12. Har du kjennskap til ambassadørnettverket som bistår organisasjonen i bruken av Teams?

Samhandling i Teams

13. Hvordan foregår samhandling i avdelingen din gjennom Teams?

- Ser du nødvendigheten av samhandling i Teams?

14. Opplever du at måten du samhandler på har endret seg etter at du begynte å bruke Teams?

- Hvis ja: hva har påvirket denne endringen?
- Hvis nei: ser du noen muligheter for annerledes samhandling når du bruker Teams?

15. Opplever du at ditt syn på samhandling har endret seg etter at du begynte å bruke Teams?

- Hvis ja: hva har endret seg, hva har du sluttet med som følge av dette?

Avslutning

16. Nå har jeg gått gjennom spørsmålene jeg ønsket å stille. Har du noe mer du synes jeg burde ha med?

17. Tusen takk for at du stilte til intervju!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Avlæringsprosesser ved endring»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som skal til for at ansatte i en organisasjon legger fra seg tidligere kunnskap, ferdigheter og rutiner til fordel for noe nytt, i møte med organisasjonsendring. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette prosjektet er i forbindelse med min masteroppgave i Pedagogikk, studieretning Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet, ved det Utdanningsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo. Tema for oppgaven er endringsprosesser med fokus på organisatoriske rutiner, og hvordan avlæring foregår i slike prosesser. Jeg ønsker å basere studien min på implementeringen av Microsoft Teams i [organisasjonen]. Formålet med masteroppgaven er å finne mer ut av hvordan ansatte i [organisasjonen] håndterer eksisterende kunnskap og ferdigheter ved endringer som krever nye former for kunnskaper eller ferdigheter, og hvorfor de velger å gjøre det slik de gjør. Jeg ønsker å bidra med nyttig kunnskap til [organisasjonen] rundt hvordan avlæringsprosesser kan gjennomføres best mulig, med utgangspunkt i ansatte sine perspektiver.

Mine forskningsspørsmål er: Hvorfor kan ansattes opplevelse av endringer være viktig for evnen til avlæring? Hvordan kan en organisasjon støtte avlæringsprosesser ved implementering av nye digitale verktøy? Hva skal til for at ansatte endrer sine individuelle rutiner slik at de er i tråd med organisasjonens rutiner?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i denne studien fordi du er ansatt i en avdeling der Microsoft Teams kan bli brukt for samarbeid og kommunikasjon. Du vil, hvis du takker ja til å delta, være en av 5-7 informanter, der alle vil bli godt anonymisert.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som vil bli brukt i studien er individuelle intervjuer.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et en-til-en intervju. Det vil ta deg ca. 1 time. Spørsmål som stilles i intervjuet vil handle om dine holdninger til endringer og spørsmål knyttet til bruken av Microsoft Teams.
- Intervjuet vil finne sted i uke 8-10,
- Det er ønskelig med bruk av lydopptak av intervjuet samt notering underveis.
- Alt du sier vil bli anonymisert, og det du forteller vernes av min taushetsplikt.
- All informasjon jeg får fra disse intervjuene er svært viktig for studien og min masteroppgave. Din deltakelse er derfor verdifull.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun jeg, Tale Fredriksen, som vil ha tilgang til innsamlet data som ikke er anonymisert. Min veileder Terje Grønning vil få tilgang til intervjudata når det er hensiktsmessig.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data
- Det vil kun være tilgang til datamaterialet via passord
- Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31. August 2021. Personopplysninger og lydopptak vil være anonymisert ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,

- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiO har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Oslo ved Terje Grønning på terje.gronning@iped.uio.no eller tlf. 22 85 53 36
- Masterstudent Tale Fredriksen på talef@student.uv.uio.no eller tlf. 908 43 773
- Personvernombud ved UiO: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Terje Grønning
(Forsker/veileder)

Tale Fredriksen
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Avlæringsprosesser ved endring”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

at det benyttes lydopptak i intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 31.08.2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD – Norsk senter for forskningsdata Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Avlæring ved endringsprosesser

Referansenummer

778918

Registrert

26.11.2020 av Tale Fredriksen - talef@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Terje Grønning, terje.gronning@iped.uio.no, tlf: 22855336

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Tale Fredriksen, tale_94@hotmail.com, tlf: 90843773

Prosjektperiode

30.11.2020 - 31.08.2021

Status

20.01.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

20.01.2021 - Vurdert

Vi viser til endring registrert 19.01.21. Det er ikke gjort noen oppdateringer i meldeskjemaet eller vedlegg som har innvirkning på NSD sin vurdering av hvordan personopplysninger behandles i prosjektet.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Line Raknes Hjellvik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

27.11.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.11.20, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.21.

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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