

Maren Kagnes Grobe
Hanna Fahlvik
Astrid Vangen

Digital kultur: Samspillet mellom organisasjonskultur og digital transformasjon

Digital Forretningsutvikling

Mai 2020

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk

Maren Kagnes Grobe
Hanna Fahlvik
Astrid Vangen

Digital kultur: Samspillet mellom organisasjonskultur og digital transformasjon

Digital Forretningsutvikling

Bacheloroppgave
Mai 2020

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



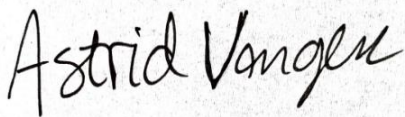
Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet ved Institutt for Datateknologi og Informatikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Bacheloroppgaven er avsluttende del av et treårig studieløp på Digital forretningsutvikling, og er skrevet vårsemesteret 2020. Oppgaven er formet ut fra undersøkelser av interessante temaer som er relevant for studieprogrammet. Bachelorgruppen har funnet det utrolig interessant å følge med på den digitale transformasjonen, og hvordan den påvirker organisasjoner. Etter flere møter med veileder og casebedrift ble det tydelig at vi ønsket å se nærmere på det som kalles digital kultur, i sammenheng med utvikling og vekst i en digital transformasjon.

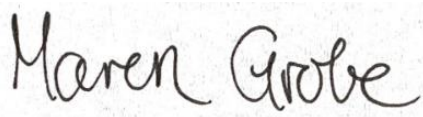
Vi ønsker å takke vår kontaktperson i casebedriften for godt engasjement og gode samtaler. I tillegg ønsker vi å gi en stor takk til våre informanter for at de ønsket å stille opp, og gi gode svar og refleksjoner rundt våre forskningsspørsmål og vår problemstilling. Vi setter svært pris på det samarbeidet vi har hatt gjennom disse månedene, og dette har hjulpet oss med oppgaveskrivingen.

Til slutt vil vi takke vår veileder Jostein Engesmo for oppfølging, hjelp og gode råd gjennom forskningsprosessen. Vi setter pris på en lærerik tid, og sitter igjen med ny kunnskap etter dette prosjektet.

Trondheim, mai 2020



Astrid Vangen



Maren Grobe



Hanna Fahlvik

Sammendrag

En digital transformasjon er en omfattende prosess, og vil berøre flere deler av en organisasjon. Flere bransjer har gått gjennom, og befinner seg fortsatt i en digitaliseringsprosess. Denne oppgaven ser nærmere på hvordan en digital kultur kan støtte opp under utvikling og vekst i organisasjoner. For å kunne undersøke dette har vi sett nærmere på relasjonen mellom digital kultur, organisasjonskultur og den digitale transformasjonen, samt hvilke egenskaper i en digital kultur som vil kunne påvirke mulighetene for utvikling og vekst. For å skrive oppgaven har vi tatt i bruk en metode i form av et semistrukturert intervju, i tillegg til å undersøke kjente teorier og litteratur. Casen for oppgaven er en BPO-bedrift som har vært gjennom en digitaliseringsprosess, og vi har intervjuet representanter med ulik bakgrunn fra casebedriften. Dette har gitt oss et godt informasjonsgrunnlag, men også pekt på nye synspunkter og refleksjoner innenfor temaet.

Rapporten ser på de mulighetene som vil foreligge for en bedrift, dersom det eksisterer en digital kultur. Vår studie belyser også sammenhengen mellom en organisasjonskultur og en digital transformasjon. I forskningsrapporten kommer det frem at det er flere faktorer i en organisasjonskultur å ta hensyn til, dersom en skal kunne oppnå de målene som er ønsket, og at en digital kultur vil kunne være et nyttig hjelpemiddel for å fremme utvikling og vekst.

Abstract

A digital transformation is a process with far-reaching impacts that will have an effect on many parts of an organization. Many industries have experienced, or are in the midst of, a digitalization process. This dissertation aims to understand how digital cultures may support development and growth within an organization. To examine this, we have taken a closer look at the relationship between digital culture, organizational culture, and the digital transformation, in addition to what characteristics within a digital culture that may affect the opportunities for growth and development. The data presented in this dissertation consists of one semi-structured interview, and pre-existing literature on the subject. The case study chosen to strengthen this dissertation thesis is a Business Process Outsourcing company, that has undergone a process of digitalization, interviewing key employees from different segments within said organization. The results from these interviews has not only provided us with a good basis of knowledge, but furthermore introduced us to new viewpoints and reflections within this field of study.

The report examines the opportunities that may lie ahead for a company that inhabits a digital culture. Furthermore, our research examines the context between an organizational culture and a digital transformation. In the report we have produced, we highlight that there are more factors in an organizational culture that needs to be accounted more if a company is to reach the digitalization targets it aims for, and that a pre-existing digital culture is a useful aid in the search for development and growth.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
1. INTRODUKSJON	3
1.2 CASEBEDRIFTEN	4
1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	5
1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN	6
1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING	7
2. TEORI	8
2.1 LITTERATUR- OG KILDEKRIKIK	8
2.2 ORGANISASJONSKULTUR.....	8
2.2.1 <i>Vekst og kultur</i>	10
2.3 DIGITALISERING	15
2.3.1 <i>Digitalisering i næringslivet</i>	16
2.3.2 <i>Digital transformasjon</i>	17
2.3.3 <i>Teknologiakseptanse</i>	20
2.4 DIGITAL KULTUR.....	22
3. METODE	27
3.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLINGEN	27
3.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV FORSKNINGSMETODE	28
3.2.1 <i>Valg av metode</i>	29
3.3 UTVALG	29
3.4 DATAINNSAMLING	30
3.4.1 <i>Tillatelse for gjennomføring og etiske vurderinger</i>	30
3.4.2 <i>Individuelle semistrukturerte intervju</i>	31
3.4.3 <i>Gjennomføring av intervju</i>	32
3.4.4 <i>Analyse</i>	32
3.4.5 <i>Behandling av data</i>	33
3.5 FORSKNINGSKVALITET	33
3.6 BEGRENSNINGER OG SVAKHETER	34
4. RESULTATER	36
4.1 DAGENS SITUASJON	36
4.2 GOD ORGANISASJONSKULTUR	36
4.3 ORGANISASJONSKULTUREN I CASEBEDRIFTEN	37

4.4 DEN DIGITALE KULTUREN	38
4.5 KOMMUNIKASJON	40
4.6 UTVIKLING OG VEKST	40
4.7 FREMTIDENS MULIGHETER OG UTFORDRINGER	42
4.8 CORONA-SITUASJONEN	43
4.9 OPPSUMMERING AV FUNN	43
5. DISKUSJON.....	45
5.1 RELASJONEN MELLOM ORGANISASJONSKULTUR OG DIGITAL KULTUR.....	45
5.1.1 Oppsummering forskningsspørsmål 1	49
5.2 RELASJONEN MELLOM DIGITALE TRANSFORMASJON OG DIGITAL KULTUR	50
5.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2	53
5.3 EGENSKAPER SOM PÅVIRKER UTVIKLING OG VEKST	54
5.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 3	56
5.4. KRITISK REFLEKSJON RUNDT METODE OG RESULTATER	56
5.4.5 Sikring av kvalitet	56
6. KONKLUSJON.....	59
6.1 BIDRAG TIL FORSKNING OG VIDERE ARBEID	60
REFERANSER:	62

Figurliste

FIGUR 1 - KULTURELLE NIVÅER – FRA EDGAR SCHEIN	9
FIGUR 2 – MEDIERIKHET - FRA JACOBSEN & THORSVIK (2013).....	14
FIGUR 3 - UTVIDET MODELL FOR TEKNOLOGIAKSEPTANSE, FRA ENGESMO (2018).....	20
FIGUR 4 - DIGITAL KULTUR.....	23

Vedlegg

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

VEDLEGG 2: SAMTYKKEERKLÆRING

1. Introduksjon

Digitalisering, automatisering og robotisering har endret mange arbeidsplasser. Forretningsprosesser er utviklet, arbeidsoppgaver er effektivisert og manuelt arbeid erstattet. Regnskapsbransjen er en av flere bransjer som har gått gjennom en større utviklingsprosess de seneste årene, der bransjen effektiviseres ved hjelp av blant annet roboter og kunstig intelligens. Det som kan digitaliseres blir digitalisert, samt at standardiserte arbeidsoppgaver automatiseres (Myhrvold, 2017). Det stilles høyere krav til effektivitet, lønnsomhet og kundetilfredshet, og for å være ajour med utviklingen er det nødvendig at bedriftene gjennomgår en digital transformasjon.

Gjennom den digitale transformasjonen settes det krav til bedrifter for at de skal oppnå utvikling og vekst. God opplæring og oppfølging hos både de ansatte og kundene er et viktig aspekt for å lykkes i en slik prosess. Måten transformasjonen kommuniseres og legges frem kan være med på å skape en aksept og adopsjon av den nye teknologien (Gold, 2019). Digitaliseringen har blant annet ført med seg flere kommunikasjonskanaler, noe som gjør det enklere for bedrifter å kommunisere til tross for geografiske avstander. Ved hjelp av nye kommunikasjonskanaler finnes det muligheter for å skape mer flyt i samtalene og enklere formidle budskapet sitt ut til bedriften og kunder.

Når en bedrift gjennomgår en digital transformasjon, vil organisasjonskulturen berøres. Organisasjonskulturen har stor betydning for alle ansatte i en bedrift og i alle typer organisasjoner (Glomseth, 2019), fordi den kan påvirke en bedrift både positivt og negativt, være styrende og splittende. Ettersom organisasjonskulturen preges av dagens digitale tidsalder, har det også vokst frem begreper som beskriver organisasjonskulturen i samspill med teknologiske løsninger. Digital kultur er et fenomen som viser et skille mellom tradisjonelle organisasjoner og virksomheter som er i gang med, eller har gjennomgått en form for digital transformasjon. Den digitale kulturen vil kunne referere til verdier, avtaler og tanker, men er også en faktor som kan fremskynde og effektivisere en digitaliseringsprosess. På nåværende tidspunkt finnes det ikke mye litteratur om sammenhengen mellom den digitale kulturen og organisasjonskulturen. Dette er komplekse temaer som berøre store deler av en organisasjon, og denne forskningsrapporten ønsker å se nærmere på samspillet mellom disse organisatoriske fenomenene.

Ulike bedrifter har i dag muligheten til å kunne oppnå et konkurransefortrinn i dagens marked ved å utnytte ny teknologi, men hvordan påvirker den digitale kulturen måten vi tilegner oss og reagerer på nye løsninger? For å undersøke hvordan dette kan fungere i praksis ser denne studien nærmere på en Business Process Outsourcing (BPO)-bedrift. Casebedriften er en såkalt teknologibedrift, som befinner seg innenfor regnskapssektoren. Bedriften har vært gjennom store endrings- og omstillingsprosesser for å henge med i det digitale skiftet. Selv om det er vanskelig å si hvilken ny teknologi fremtiden bringer, er det tydelig at bedrifter som iverksetter tiltak for å kunne arbeide mer med flere digitale løsninger, vil kunne se nytten av dette ved at bedriften vokser og utvikles innenfor flere områder.

1.2 Casebedriften

Casebedriften har i dag over 80 kontorer spredt over hele Norden, samt noen kontorer i Europa. Bedriften ble etablert i 2016 og har totalt over 3200 ansatte. Avdelingen som er undersøkt i denne studien har kontor i Midt-Norge med ca. 60 ansatte. Casebedriften jobber innenfor sektoren regnskap og bokføring, og er en såkalt BPO-bedrift. En BPO-bedrift driver med kundetjenester, og overtar deler av andre bedrifters virksomhet, for å drive det som ellers ville vært et internt system eller tjeneste i organisasjonen. Casebedriften leverer teknologi og tilbyr tjenester innenfor regnskap, lønn, HR og bemanning for store og små bedrifter, samt privatpersoner i ulike bransjer. Hovedfokuset er automatisering av arbeidsoppgaver, levering av digitale løsninger til kunder og rådgivning.

Bedriften tilbyr digitale løsninger til sine kunder, slik at de kan laste opp data til portaler som blir oppdatert i nåtid. Dette er med på å bidra til at bedriften hele tiden er oppdatert på sin kundedata. Denne automatiseringen av prosesser fører til mindre manuelt arbeid og gjør arbeidet mer effektivt. Casebedriften har blitt heldigital og bruker for eksempel digitale bilag, men de har fremdeles kunder som kommer med fysiske kassalapper/kvitteringer som gjør at de ansatte fortsatt vil kunne ha noen manuelle oppgaver. Selv om bedriften har blitt heldigital, fremhever ledelsen viktigheten av god opplæring og oppfølging hos kundene, slik at de også henger med i utviklingen.

Hverdagen til de ansatte preges av de digitale løsningene de bruker i sitt arbeid, og for kommunikasjon internt og eksternt. Digitaliseringen har blant annet gjort det enklere for avdelingene å kommunisere på tvers av geografiske grenser, slik at det blir mer flyt i kommunikasjonen. Elektroniske kommunikasjonskanaler har blitt mer utbredt, og det er mindre

fysisk kontakt med kunden. Dette er en av utfordringene hos casebedriften, ettersom en digitaliseringsprosess har bidratt til mindre fysisk dialog. Dette kan påvirke kundeforholdet i en negativ retning dersom det ikke opprettholdes en jevnlig kontakt. Ofte har kunden behov for å møtes og ha dialog ansikt-til-ansikt, noe casebedriften aktivt jobber for å opprettholde.

Digitaliseringen har medført endringer i arbeidsoppgavene til de ansatte, og de vil fortsette å utvikles fremover. Selskapet har gått over til mer rådgivende tjenester for å hjelpe andre bedrifter og privatpersoner. Å levere tjenester som rådgivning kan være avgjørende for om bedriften kommer til å beholde sin stilling i markedet. Bedriften er ledende innen sitt fagfelt, og ønsker å være en reell konkurrent. Bedriften søker vekst innenfor både omsetning, antall kunder, antall ansatte og kontorer. Bacheloroppgavens formål er å undersøke hvordan bedriften kan utnytte sin digitale kultur til å fortsette og fremme utvikling og vekst, som vil kunne bidra med å styrke deres posisjon i markedet.

1.3 Presentasjon av problemstilling

Det foreligger gode muligheter innenfor den digitale transformasjon for å kunne skape utvikling og vekst. Samtidig kan det være vanskelig å forstå hvordan dette kan gjøres, og hvilke deler av organisasjonen som skal støtte opp under en slik vekstfilosofi. For å kunne skape en form for utvikling og vekst, vil denne studien se på hvordan den digitale kulturen spiller inn og berører ulike deler av en organisasjon. På bakgrunn av dette er det formulert følgende problemstilling:

“Hvordan kan digital kultur støtte opp under utvikling og vekst i en teknologibedrift?”

For å kunne besvare denne problemstillingen er det utformet tre forskningsspørsmål som sammen skal være med å avgrense oppgaven, samt fungere som et hjelpemiddel for å kunne trekke en konklusjon.

F1: Hva er relasjonen mellom organisasjonskultur og digital kultur?

Under dette forskningsspørsmålet skal vi se på forståelsen av begrepene organisasjonskultur og den digitale kulturen, samt hvilken innvirkning disse har på hverandre. Deretter skal vi undersøke hvordan organisasjonskulturen har vært med på å skape den digitale kulturen, samt hvordan den digitale kulturen har påvirket av den eksisterende kulturen. Den digitale kulturen

har medført store endringer i måten å kommunisere på, og vi skal derfor se på hvilke endringer dette har medført.

F2: Hva er relasjonen mellom den digitale transformasjon og digital kultur?

I det andre forskningsspørsmålet vil vi se på relasjonen mellom digital transformasjon og digital kultur, samt hvordan samspillet mellom disse fungerer. Den digitale kulturen kan være en konsekvens av den digitale transformasjonen, og vi ønsker å se nærmere på hvilken effekt den digitale transformasjonen har hatt. Her skal vi undersøke hvordan digitalisering påvirker de ansattes holdninger og arbeidsoppgaver, og hvordan de aksepterer bruk av teknologi.

F3: Hvilke egenskaper i den digitale kulturen påvirker utvikling og vekst?

Dette forskningsspørsmålet har som formål å se nærmere på hvilke egenskaper i den digitale kulturen som vil ha noe å si for at en organisasjon skal kunne vokse og utvikle seg. Digitalisering er en viktig faktor for å oppnå effektivisering, og dermed gi organisasjoner muligheten til å se nye løsninger. Det vil derfor være relevant å undersøke hvilke faktorer som kan bidra til nettopp dette.

Formålet med problemstillingen er å kunne kartlegge hvordan en organisasjons digitale kultur vil kunne bidra til å støtte opp under utvikling og vekst. I oppgaven vil vekst bli referert til det å kunne vokse i omsetning, antall kunder, antall ansatte og kontorer, men også at en bedrift ser muligheter ved utvikling av digitale løsninger. Vi ønsker å se på hvordan vekst kan være en virkning av digital kultur, og om det vil være hensiktsmessig å ta i bruk ulike teknologiske løsninger for å oppnå konkurransefortrinn. Samtidig ønsker studien å undersøke momenter og perspektiver rundt digital kultur ved hjelp av våre informanternes refleksjoner knyttet til dette temaet, og hvilke muligheter og utfordringer de ser fremover for sin bedrift.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Bacheloroppgaven tar for seg hvordan digital kultur i organisasjonen vil kunne påvirke teknologibedrifter. Det er relevant å påpeke at selv om oppgavens resultater er basert på en BPO-bedrift, vil oppgaven være relevant for andre teknologibedrifter ettersom vi ser på samspillet mellom kultur og teknologi. Rapporten vil kunne være relevant og informerende for bedrifter som har gått gjennom en digital transformasjon, og som har teknologi som en del av sin kjernevirksomhet ettersom en digital kultur vil kunne berøre særlig denne type bedrifter.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er inndelt i ulike kapitler, inkludert introduksjons- og bakgrunnskapitlet. Kapittel 2 tar for seg oppgavens teoridel, og her beskrives den faglige tilnærmingen som tas i bruk gjennom oppgaven. Kapittel 3 ser nærmere på den metodiske fremgangsmåten som er tatt i bruk i dette forskningsprosjektet. Under dette kapitlet vil det foreligge en redegjørelse av de metodiske valgene som er gjort underveis i oppgaven, samt en presentasjon av Malteruds fire krav til vitenskapelighet som er gjennomgående i den metodiske prosessen.

Videre følger kapitler som omfatter studiens resultater og funn. Det foreligger også et diskusjonskapittel, der forskningsspørsmålene drøftes. Oppgavens avsluttende kapittel skal gi en konklusjon på problemstillingen, basert på våre resultater, analyser og diskusjoner rundt temaet, samt tanker rundt videre arbeid.

2. Teori

I dette kapittelet skal teorigrunnet og relevant litteratur for oppgaven presenteres. Kapittelet deles inn i tre hovedverk som sammen skal danne grunnlaget for å kunne diskutere og besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Første del i teorikapittelet omhandler organisasjonskultur og hvorvidt det finnes en sammenheng mellom kultur og vekst for bedrifter. Neste del tar for seg digitaliseringen i næringslivet, begrepet digital transformasjon og teknologiakseptanse. Til slutt presenteres det teorier rundt den digitale kulturen, og hva en slik kultur typisk vil innebære. Formålet med kapittelet er å gi leseren et rammeverk og en helhetlig forståelse av organisasjonskultur, digital kultur og den digitale transformasjonen.

2.1 Litteratur- og kildekritikk

Studiens hovedformål er å gi en forklaring på hvordan utvikling og vekst påvirkes av digital kultur i en teknologibedrift. Teorikapittelet vil gi et innblikk i teori som er relevant for å forstå sammenhengen mellom organisasjonskultur, digital kultur og digital transformasjon. Teoriene brukes som et verktøy i videre diskusjon. Ved å ta i bruk søkemotorene Google Scholar og NTNUs Oria er det hentet ut elektronisk materiale som artikler, bøker, dokumenter og tidsskrifter som er relevante for oppgaven. For å sikre at kildene som brukes er pålitelige, troverdige og egnet for oppgaven er all litteratur sett på med et kildekritisk perspektiv som innebærer å være objektiv og nøyaktig (Tørdal, 2019). Dette er gjort for å kvalitetssikre informasjonen som er hentet, samt være trygge på at informasjonen er korrekt.

Til slutt er det verdt å nevne at grunnet Corona-situasjonen, fikk ikke gruppen tilgang til all ønskelig litteratur, ettersom universitetsbibliotekene var utilgjengelige. Dette medbrakte at arbeidet med litteratursøk ble mer komplisert, og at forskningen er basert på færre kilder enn ønsket.

2.2 Organisasjonskultur

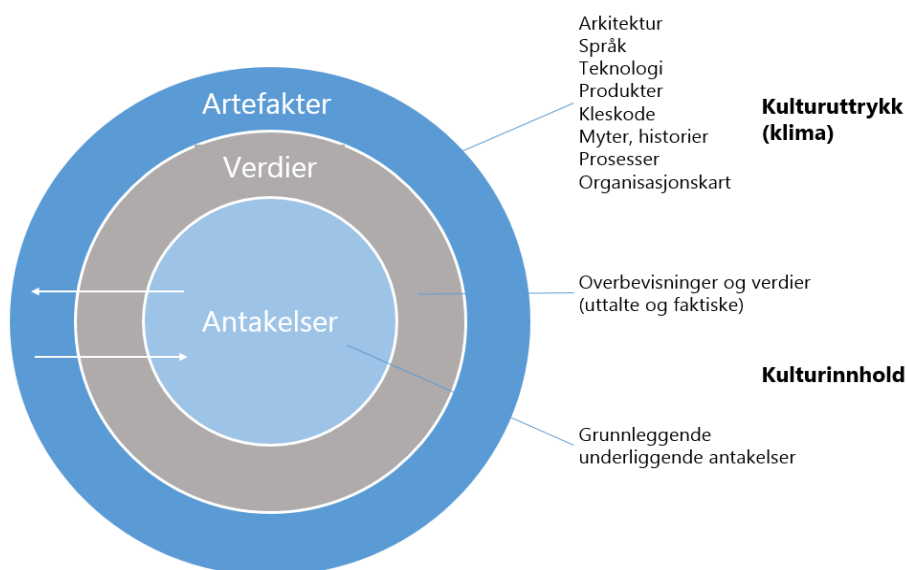
Studier av organisasjonskultur peker på viktigheten med å forstå hva organisasjonskultur er, hvordan kulturen oppstår, hvordan den utvikles over tid, samt hvilke effekter kulturen har på selve organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En viktig årsak til å studere kulturen i organisasjoner er tankegangen om at kulturen kan være en avgjørende faktor for å forklare hvordan organisasjoner fungerer. Det kan være vanskelig å finne en konkret definisjon som

dekker begrepet organisasjonskultur, men i faglitteraturen er det Edgar Schein som er den mest refererte og han definerer organisasjonskultur på følgende måte:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert godt nok til at det er betraktet som sannhet, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, s.17, 2004).

Definisjonen til Schein får frem flere sentrale aspekter av kulturen i en organisasjon. Det er denne definisjonen som vil brukes når det refereres til en organisasjons kultur videre i oppgaven. Schein påstår at en organisasjonskultur består av tre kulturelle nivåer:

1. Artefakter
2. Verdier og normer
3. Grunnleggende antakelser.



Figur 1 - Kulturelle nivåer – fra Edgar Schein

På overflaten av nivåene finnes de artefaktene som er uttrykkene for kulturen, og som det er mulig å observere. Slike artefakter inkluderer det man ser, hører og føler ved møte med en ny gruppe, og er det mest synlige og bevisste nivået i kulturen. Artefaktene kan også inkludere fysiske uttrykk som arkitektur, språk, teknologi, kleskoder, historier og lignende. Det viktigste

poenget i nivået er at det kan være lett å observere de kulturelle uttrykkene, men det er ikke alltid like enkelt å tolke. Derfor vil kulturen kunne tolkes ulikt (Schein, 2004).

Det neste nivået består av verdiene og normene som finnes i bedriften. Verdier handler om hva som er verdsatt og som kulturen er opptatt av å fremme og ivareta. Normer er vanligst å beskrive som uskrevne regler og kan gi retningslinjer for hva som er passende oppførsel i forskjellige situasjoner. Verdier gir veiledning til hvordan man bør handle i gitte situasjoner, mens normer kan være bestemte prinsipper eller regler som det forventes at mennesker følger (Mathiesen, 2017).

Det innerste nivået er de grunnleggende antakelsene som eksisterer i organisasjonen. Disse regnes som selve kjernen i en organisasjonskultur. De grunnleggende antakelsene kan beskrives som meninger eller oppfatninger som deles av en gruppe, og er noe man tar for gitt og ser på som sannhet. Det kan være vanskelig å utfordre eller endre de grunnleggende antakelsene fordi det er noe den enkelte selv ikke er bevisst på, og man vil være mest komfortabel med noen som deler samme sett av forutsetninger. Når det kommer til rekruttering av nye ansatte må disse gjennom en sosialiseringssprosess slik at de lærer «den riktige måten» å tenke på (Schein, 2004).

2.2.1 Vekst og kultur

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan organisasjonskulturen påvirke og ha sterke effekter på atferden hos ansatte. Effektene kan være med på å forklare hvorfor en bedrift med sterk organisasjonskultur kan være mer effektiv, enn en organisasjon med svakere kultur. Det er viktig å påpeke at en sterk organisasjonskultur ikke alltid vil være positiv. En for sterk kultur innad i en bedrift eller avdeling vil kunne være for fokusert på seg og sine, og dette kan hindre samarbeid og læring. Organisasjonskulturen sies å ha fem generelle effekter på atferden, som er som følger:

1. Tilhørighet og felleskap:

Først og fremst er kulturen en kilde til det sosiale fellesskapet i organisasjonen og kan gi hver enkelt ansatt en følelse av tilhørighet, samt redusere usikkerhet. Fellesskapet i organisasjonen kan bidra til å skape trivsel, og man blir en del av en gruppe som tenker likt og har de samme holdningene. Kulturen kan bidra til å definere en persons identitet gjennom organisasjonen vedkommende jobber i, og arbeidet man faktisk utfører der. Ved å legge til rette for utviklingen

av de ansatte, kan dette styrke lojaliteten man føler mot organisasjonen, og virke positivt utad for en virksomhet.

2. Motivasjon:

Den neste effekten er motivasjon. handler om at en sterk organisasjonskultur og en følelse av fellesskap kan virke motiverende for de ansatte. Gjennom formidling og involvering i fellesskapets mål og verdier kan det gi den enkelte motivasjon til å yte og prestere enda bedre, samt at vedkommende føler at han/hun jobber mot et større mål.

3. Samarbeid og koordinering:

Videre kan samarbeid og koordinering ha en effekt på atferden ved at de ansatte sammen utvikler en felles måte å kommunisere på, som gjør det lettere å samarbeide. Gjennom en god kultur kan samarbeidet mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer bli enklere. I en god kultur stoler de ansatte på hverandre og ønsker å jobbe for fellesskapet i stedet for sine egeninteresser, som igjen bedrer samarbeidet mellom de ansatte.

4. Tillit:

Tillit påvirker relasjonen mellom ledere og ansatte i avdelingen, samt på tvers av avdelinger i organisasjonen. Det er en tydelig sammenheng mellom hvor sterk kulturen er og hvor stor grad av tillit det er. Er organisasjonskulturen sterk, vil det være større tillit blant medarbeiderne. Dette vil igjen føre til mindre behov for overvåkning og kontroll, og økt handlingsfrihet for de ansatte.

5. Styring:

Gjennom god kultur vil det være mindre behov for styring av de ansatte. Kultur kan være med å si noe om hva som er passende atferd for de ansatte, når de skal utføre arbeidsoppgaver på vegne av organisasjonen. Dersom det er god tillit mellom lederen og de ansatte kan dette bidra til at organisasjonen blir mer effektiv, enn organisasjoner med mer tradisjonell hierarkisk struktur. Tillit kan derfor virke som et styringsmiddel for å gjøre de ansatte mer selvstendig og uavhengige, og organisasjonen kan bruke mindre ressurser på styring og overvåkning (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ettersom organisasjonskulturen har effekter på atferden til de ansatte, vil det være mulig å kunne ta i bruk kulturen som en del av en vekststrategi. For å kunne legge en vekststrategi vil

det kunne være helt avgjørende å bruke de virkemidlene i en kultur for å utvikle de ansattes atferd (Branson, 2016). Bare noen få ledere er bevisste nok til å gjøre det til deres strategi for vekst. Den suksessfulle forretningsmannen Richard Branson (2016) forteller at kultur er et av de mest undervurderte nødvendighetene i virksomheten. Uansett hvor visjonær og genial en leders strategi kan være, vil alt kunne komme til uttrykk hvis det ikke støttes fullt ut av en sterk og livlig bedriftskultur. Ved å studere de fem generelle effektene kulturen har på de ansattes atferd, vil det være mulig å kunne styre denne i en retning slik at de ansatte vil føle et sterkt felleskap til bedriften, at de motiveres av nye mål og retninger, at samarbeid og koordinering på tvers av avdelinger kan fremme læring og at det foreligger tillit mellom leder og de ansatte. Dersom det legges opp en strategi som dette, vil det være mulig å kunne nå de satte målene i en organisasjon, samt kunne skaffe seg en konkurransefordel innenfor sitt marked.

Det eksisterer en rekke kilder som påstår at kulturen kan være avgjørende for om en organisasjon er vellykket eller ikke, og at den kan bidra til strategisk fortrinn i markedet. Studier har vist at det kan finnes en sammenheng mellom disse faktorene, men at det også er viktig å skille mellom å oppnå midlertidig konkurransefordeler og vedvarende konkurransefordeler (Barney, 1986). Organisasjoners evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene kan være avgjørende for å overleve i markedet. Det er to vesentlige måter kulturen kan spille inn her; kulturen kan enten sees på som en potensiell konkurranseulempe eller som et konkurransefortrinn (Hillestad, Yttri, & Grönquist, 2014).

Kulturen kan være hemmende for organisasjonen og være en potensiell konkurranseulempe. Studier har vist at det kan være vanskelig for organisasjoner å tilpasse seg endringer i omgivelsene raskt nok, samt være innovative. Dette kan være gjeldende for store organisasjoner som har eksistert lenge, og har langtidsansatte som ikke er åpne for endring. Kulturen kan være sterkt forankret i organisasjonen, og de ansatte kan ha holdninger og verdier som gjør de motvillige til å tilpasse seg endringer. Dette kan gjøre det vanskelig for organisasjonen å holde følge med utviklingen i markedet, som kan føre til tapte markedsandeler og konkurransefordeler, i verste fall konkurs (Hillestad, et. al., 2014). Kulturen kan også bidra til å oppnå konkurransefortrinn for organisasjoner, dersom man har utviklet en kultur som er tilpasningsdyktig. Utviklingstrekk i dagens marked viser at organisasjoner raskt må kunne omstille seg og endre strategi, for å opprettholde sin plass i markedet. Utviklingen av omstillingsdyktige kulturer blir derfor enda viktigere. Er man i stand til å utvikle en slik kultur

vil det bidra til en mer effektiv omstilling og organisasjonen vil kunne iverksette en ny strategi raskere (Hillestad, et. al.,2014).

En stor del av organisasjonskulturen er måten det kommuniseres på. Teknologisk utvikling har endret arbeidsoppgavenes karakter, og dermed har effektiv kommunikasjon blitt en nøkkelfaktor i velfungerende organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kommunikasjon er grunnleggende for menneskers eksistens og overlevelse, så vel som for en organisasjon. Det er en prosess for å skape og dele ideer, informasjon, synspunkter, fakta og følelser, men bidrar også slik at mennesker kan skape en felles forståelse av organisasjonskulturen (Fidausi, 2018). Kommunikasjon er en viktig del av organisasjoner da dette er måten å formidle informasjon, opprette målformulering, styre atferd, bygge relasjoner og utvikle kulturen. Det er svært viktig at ledere kan kommunisere instruksjonene sine effektivt til underordnede for å få arbeidet utført fra dem på riktig måte. En organisasjonsleder kan være høyt kvalifisert og dyktig, men dersom vedkommende ikke besitter gode kommunikasjonsevner, vil de andre gode evnene være irrelevante (Fidausi, 2018).

Kommunikasjonen i organisasjoner har en tydelig sammenheng med organisasjonskulturens grunnleggende antakelser som Schein (2004) beskriver. De grunnleggende antakelsene regnes som meninger eller oppfatninger som deles av en gruppe, og dette kan sees på som en stor del av kommunikasjonen internt mellom de ansatte. I organisasjoner formes det gjerne et eget språk (Mathiesen, 2017), og da vil felles meninger og oppfatninger være en stor del av grunnlaget for kommunikasjonen i virksomheten. Kommunikasjon henger også sammen med faktorene som påvirker atferden til de ansatte, gjennom samarbeid og koordinering. Blant annet kan samarbeidet på tvers av avdelinger og hierarkiske nivåer styrkes gjennom god kommunikasjon. Å ha god kommunikasjon i organisasjonen kan bidra til å bedre samspillet og samarbeidet mellom de ansatte, som igjen kan styrke kulturen (Knudsen, 2020).

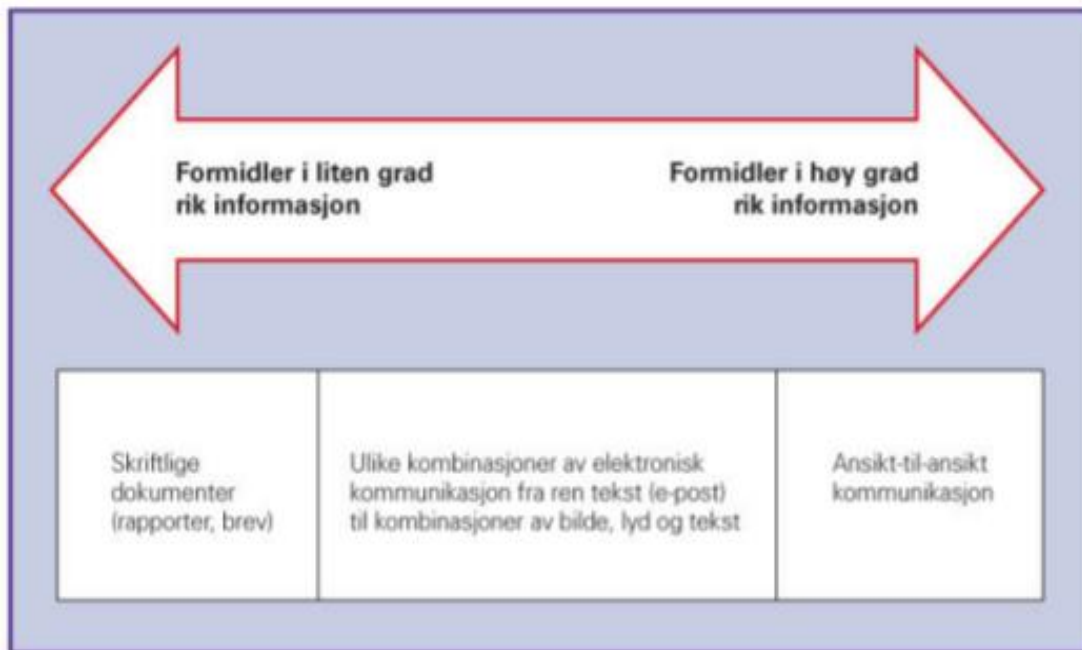
Daft & Lengel (1986) introduserte teorien “Media richness” - eller på norsk “Medierikhetsteorien”. Teorien beskriver hvordan ulike medier og kommunikasjonskanaler evner til å formidle informasjon på en måte som reduserer tvetydighet i budskapet, og hvilket medie som er mest effektivt i bestemte situasjoner. Med de nye digitale løsningene for kommunikasjon, vil dette medføre endringer i hvordan bedrifter kommuniserer internt, på tvers

av avdelinger og med kundene. Bedrifter må derfor finne en balanse mellom nye digitale løsninger, samtidig som kommunikasjonen med kunder opprettholdes på en god måte.

Ved valg av kommunikasjonskanal vil man ha muligheten til å vurdere kommunikasjonens medierikhet. Medierikheten som sier noe om hvor "rik" informasjonen som sendes er. Dette vurderes ut fra fire kriterier:

- Kan overføre mange ulike signaler samtidig
- Gir mulighet for rask tilbakemelding
- Gir mulighet for å benytte naturlig språk
- Gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Modellen under viser ulike kommunikasjonskanalers evne til å formidle rik informasjon.



Figur 2 – Medierikhet - fra Jacobsen & Thorsvik (2013)

Hvilke kommunikasjonsmidler en organisasjon vil velge å ta i bruk, vil vise organisasjonens kapasitet til å prosessere informasjon (Valaker, 2007). Ansikt-til-ansikt vil være det rikeste mediet, fordi man raskt får tilbakemelding og har muligheter til å tolke hverandre. Her vil det være mulig kunne tolke både toneleie og kroppsspråk, og om språket er naturlig. Dette er nyttig når tvetydigheten i en oppgave skal reduseres. Disse kommunikasjonskanalene kjennetegnes gjerne ved at de har høy grad av avhengighet og er komplekse. Når informasjonen er entydig, og skal hindre usikkerhet vil medier som skriftlige dokumenter og formelle rapporter være

tilstrekkelig for å dekke informasjonsbehovet (Daft & Lengel, 1986). Hvilken kanal som velges bør være hensiktsmessig i forhold til informasjonen du skal gi. Dersom det er hensiktsmessig å sende en e-post for å redusere usikkerhet, kan dette være det mest gunstige valget. Videre vil kanskje en telefonsamtale være enda mer oppklarende og gi et enda bedre bilde over situasjonen.

En viktig del av informasjonen som gis, er å vite hvordan mottaker tolker informasjonen du gir. Derfor bør informasjonen formuleres etter en sjargong, og det bør velges kanal etter hvordan meldingen vil bli tolket, dersom det er nødvendig å støtte toveis kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er i dag også lettere å sende en tekstmelding og bruke emoji'er for å forklare avsendes emosjoner. Det vil være lettere å være personlig over nett i og med at det er mulighet for å legge inn et smilefjes, og dermed gi mottaker en følelse av at avsender er i et godt humør. Bruk av emoji's kan være med på å endre formaliteten på en melding, og selve betydningen av den.

2.3 Digitalisering

Digital teknologi er en stor del av hverdagen, og har økende innvirkning på individer, organisasjoner og på samfunnet i sin helhet (NHO, 2018). Digitalisering handler om å bruke informasjonsteknologi til å fornye, forenkle og forbedre måten vi utfører ulike oppgaver på ved å tilby nye og bedre tjenester. I en digitaliseringsprosess, vil prosessene i bedriften effektiviseres, bli enklere å bruke og være mer pålitelige. Digitaliseringen legger til rette for utvikling og vekst der økt verdiskapning og innovasjon kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor (Regjeringen, 2014).

For å gi en mer presis avgrensning mot ulike former for bruk av digital teknologi, skiller man mellom digitizing, digitalisering og digital transformasjon (Unruh & Kiron, 2017). Digitizing er der man konverterer noe fra analogt til digitalt, og bygger på det. Et eksempel kan være å sende et PDF-dokument i stedet for et papirdokument. Digitalisering handler om å endre forretningsmodeller og -prosesser for å dra nytte av digitizingen, som for eksempel å knytte sammen systemer slik at man slipper å sende et PDF-dokument manuelt. Digital transformasjon er en form for endring av økonomi, institusjoner og samfunn, og skjer som et resultat av digitizing og digitalisering.

Digitalisering omfatter det å kunne utnytte teknologien til å drive mest mulig effektivt, øke sin konkurransekraft og utnytte nye forretningsmuligheter. Informasjonsteknologi har blitt en del av virksomhetenes DNA, og dermed er forretningsmodellen, organisasjonen og prosesser designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi (Sannes & Andersen, 2016).

For å kunne danne et mer nyansert bilde hva digitalisering faktisk er, inngår begreper som automatisering og robotisering, da disse ofte følger med i en digitaliseringsprosess. Automatisering og robotisering brukes innen mange områder for å øke produktiviteten i oppgaver som ikke er egnet for manuelt arbeid (SINTEF, 2020). Automatisering er beskrevet som teknikken å få systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning (Gravdahl, 2019). Robotisering oppstår når programvarebaserte roboter tar over arbeidet på områder som krever manuell behandling. Robotene vil lære seg jobben ved å se på og analysere hvordan mennesker utfører en handling, for så å etterligne det (Valmøt, 2015).

2.3.1 Digitalisering i næringslivet

Digitalisering av næringslivet i offentlig og privat sektor har blitt viktigere enn tidligere for å holde følge med både økende krav fra kunder og publikum, men også for å henge med i konkurransen fra et større marked som følge av internett og sosiale medier (Nygård-Hansen, 2016). Tidligere toppsjef i Cisco, John Chambers, mener at så mange som 40% av dagens virksomheter vil være borte om ti år, ettersom de ikke evner å utvikle virksomheten sin til å bli digital (Nygård-Hansen, 2016). Digitaliseringen av omgivelsene har utfordret virksomheters overlevelsessevne og konkurransekraft, og dermed har det vært nødvendig for bedrifter å bli en del av digitaliseringen for å overleve. Toppsjefen i AT&T, Randall Stephenson, sier blant annet at de ansatte må tilpasse seg den virkeligheten de er en del av, som endres i et økende tempo grunnet teknologi, for å klare overgangen til en digital hverdag (Nygård-Hansen, 2016).

Tidligere kommunal- og moderniseringsminister Monica Mæland forteller at vi må øke produktiviteten vår og sikre fornuftig bruk av felles ressurser. Satsingen på digitalisering skal støtte opp under et moderne, innovativt og effektivt samfunn, da digitalisering og innovasjon er en viktig del av det å møte stigende forventninger fra befolkningen (Regjeringen, 2018). Et stort antall yrker og sektorer blir i ulik grad påvirket av digitaliseringen, og de nye arbeidsplassene som skapes vil ikke være like de som går tapt. Utviklingen innenfor teknologi har endret måten vi styrer prosesser, noe som har gitt befolkningen en rekke nye tjenester. Utviklingen har bidratt til at næringslivets konkurransekraft og samfunnets totale produktivitet

og innovasjonsevne øker, som dermed skaper positive gevinster som bør videreføres og forsterkes (NHO, 2018).

For å dra nytte av ny teknologi som Internet of Things, Big Data, skytjenester og kunstig intelligens i fremtiden, er det nødvendig at det er orden internt i bedriften. Det betyr at virksomhetene må ha en digital infrastruktur på plass, ha god informasjonsforvaltning og sette klare mål. Da vil man kunne utnytte informasjonen internt i bedriften, samhandle og dele informasjon med andre bedrifter og være i stand til å utvikle nye tjenester. Ny teknologi gir ingen effekt i seg selv, og man må være villig til å gjennomføre endringer i organisasjonen, i arbeidsprosesser og forretningsmodeller (NHO,2018).

2.3.2 Digital transformasjon

Dagens krav til effektivitet, brukervennlighet og åpen forvaltning blir som nevnt bare større og større, og bedrifter må tenke nytt for å møte disse kravene. Det er ikke tilstrekkelig å kun digitalisere dagens tjenester og prosesser, og derfor må virksomheter gjennom en digital transformasjon (DIFI, 2017). Det vil si at i tillegg til digitaliseringen må man gjennom en organisatorisk transformasjon. Digital transformasjon betegner en transformativ prosess der noe blir digitalt, som en digital prosess, en digital organisasjon eller en digital kultur (Andresen & Sannes, 2017).

Når bedrifter beveger seg videre innenfor en digital transformasjon, vil de å gå fra en form for SoR (System of Records) til SoE (System of Engagement). Et SoR-system er det primære systemet eller dataregisteret for en organisasjon, som SAP, Oracle, Microsoft Dynamics ERP, etc. SoE refererer til alle teknologier, funksjoner, produkter og tjenester som sikrer at bedriften er fullt engasjert og innlemmet i eget marked. SoE skaper et brukerengasjement og skal sikre brukeropplevelsen, og det overordnede målet er å øke produktiviteten og skape merverdi for organisasjonen (Engesmo, H2019). Den digitale transformasjonen skal gi muligheten til å samhandle med statiske informasjonsbiter, slik at de kan kombineres med annen informasjon for å oppnå ny innsikt (Gold, 2018). Et eksempel er at man kan bruke Excel og Power Pivot til å hente innhold fra flere kilder samtidig, som i arbeidsbøker, Access eller andre databaser etc., og kombinere disse for å lage dynamiske pivottabeller og diagrammer, slik at sluttbrukerne enkelt kan filtrere og sortere seg frem til nøyaktig den informasjonen man trenger.

Teknologiavdelingen og virksomheten som helhet må være fleksibel og villig til å transformere seg. Det er mulig at informasjonen er digitalisert, men dersom man ikke endrer prosessene sine

for å dra nytte av det, har man i prinsippet ikke forvandlet noe. For at en organisasjon skal kunne forvandles, er det nødvendig med endringsvilje. Dette innebærer å tenke nytt og undersøke hvordan nye metoder og systemer kan gi alternativer i måten prosesser gjennomføres på (Gold, 2018).

Digital transformasjon kan være en omfattende prosess, og Digitaliseringsdirektoratet (DIFI, 2017) trekker spesielt frem noen temaer som er viktige i en slik transformasjon:

- **Brukerorientering:** Brukerorientering og brukeropplevelse er kjernen i digital transformasjon. Brukeren skal settes i sentrum ved utvikling og forvaltning av virksomhetens tjenester.
- **Virksomhetsutvikling:** Virksomheten skal transformeres og forbedres, uten et teknologifokus.
- **Innovasjon:** Prosessene og tjenestene må kontinuerlig videreutvikles ved hjelp av smidighet og innovasjon.
- **Digital teknologi:** En transformasjon er digital når den er bygget på teknologi. De teknologiske løsningene kan variere over tid, og kan være f.eks. skytjenester, 3D-printing, AI etc.
- **Utnytte data:** Informasjon er en viktig ressurs, og må utnyttes riktig. Gjennom digitaliseringen skapes det store mengder data, og denne datamengden kan brukes til å lage bedre tjenester.
- **Økosystemet:** Kan åpne opp for samarbeid med andre, da deling av data kan føre til at andre virksomheten kommer opp med nye tilleggstjenester man selv ikke hadde tenkt på.

Den digitale transformasjonen handler om å skape kunde verdi, samtidig som det er viktig å vurdere i hvilken grad digital teknologi blir anvendt for å innovere, transformere og endre kundeopplevelsen, og revurdere sine forretningsmodeller (Engesmo, V2019). Sentralt i denne type transformasjon er automatisering og effektivisering som berører mennesker, prosesser, teknologi og styring. Det er prosessen hvor organisasjonen endrer måten oppgaver utføres for å tilby bedre, mer effektive eller nye tjenester som kan føre til vekst. Det er et høyt brukerfokus, og brukeropplevelsen er kjernen i endringen. Digital transformasjon endrer menneskers hverdag, måten vi kommuniserer på, og hvordan vi arbeider og samhandler med hverandre (DIFI, 2017).

En digital transformasjon vil si at to fenomener iverksettes. For å digitalisere informasjon og forbedre prosesser vil det brukes teknologi, og samtidig gjøres noen grunnleggende endringer i organisasjonens kultur og måten forretninger gjøres på (Gold, 2018).

Ikke alle vil å omfavne transformasjonen, og motstand vil kunne oppstå i organisasjoner. Det vil derfor være nødvendig å ha en plan, og kunne gi logiske argumenter til de innvendingene som kan forekomme. Ledelsen trenger å kunne gi et svar på hvordan transformasjonen vil påvirke hverdagen til den enkelte, hvordan forholdet vil forbedres, hvordan arbeidsflyten påvirkes, om det skaper flere muligheter og om det gis det større frihet. Det kan være hensiktsmessig å ta seg tid til innvendinger og forsøke å forstå de ansatte i en slik situasjon (Gold, 2018). Det er viktig å huske at en digital transformasjon er mer enn en teknisk transformasjon. For å lykkes med i transformasjonen er det viktig å ta hensyn til de ansattes behov. En viktig faktor for å skape endringsmotivasjon vil være dialog mellom ledelsen og ansatte (Olsen & Sverdrup, 2015).

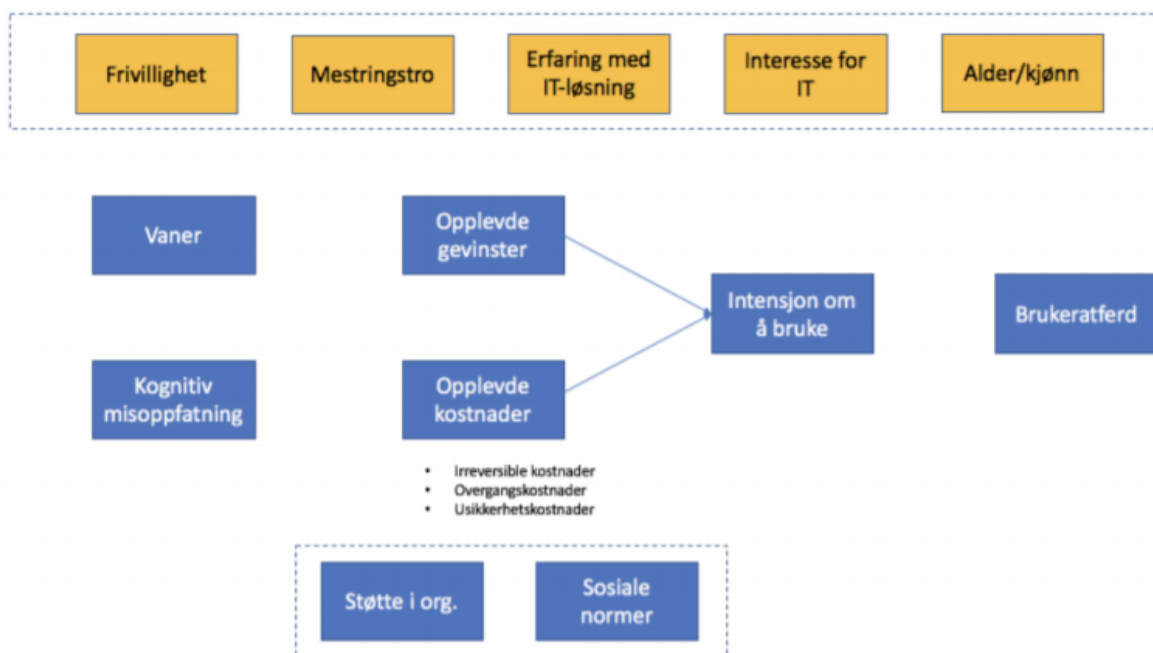
Endringsmotivasjon eller Readiness for Change er et sentralt fenomen, og handler om den enkelte ansattes samlede evaluering av om han eller hun er motivert for den endringen organisasjonen ønsker å iverksette (Rafferty, Jimmieson & Armenakis; Olsen & Sverdrup, 2015). For å motivere til endringen er det nødvendig at hver enkelt ansatt ser behovet for endring, og hvordan det kan ha en positiv effekt for egen situasjon. Dette kan gjøres ved å skape et tydelig bilde av en ønsket fremtidig situasjon eller vekke en følelse av at noe er galt, og dermed bør endres (Armenakis & Harris; Olsen & Sverdrup, 2015).

Nye måter å gjennomføre prosesser på vil gi nye muligheter for ansatte å gå inn i nye roller, og det vil være gunstig å skape en læringskultur som gjør det mulig å utvikle seg selv (Gold, 2018). De ansatte vil få større motivasjon til å bli med på endring dersom de har mulighet til å vokse i sin stilling, mulighet for læring og utvikle seg selv, og å kunne skape nye muligheter. Maslows behovspyramide viser at mennesker har et behov for selvrealisering, og dette innebærer å få utviklet seg selv, å oppnå noe og å nå de målene man setter seg (Sundbye, 2017). Disse faktorene kan dermed bidra til å skape motivasjon blant ansatte til å se positivt på en digital transformasjon, da nye muligheter kan åpne seg gjennom denne prosessen. En annen motivasjonsfaktor vil være følelsen av tilhørighet og involvering og at det eksisterer en forståelse av viktigheten med å kommunisere et konsistent endringsbudskap (Armenakis & Harris; Olsen & Sverdrup, 2015). Det vil være en fordel å åpne opp for å få tilbakemeldinger fra ansatte, da det er de som vil bruke de nye systemene daglig. På denne måten vil man kunne

gi innspill og komme med tilbakemeldinger som kan være avgjørende i den digitale transformasjonen (Gold, 2018).

2.3.3. Teknologiakseptanse

Når det kommer til om en bruker faktisk velger å ta i bruk ny teknologi eller ikke, så er dette knyttet til brukerakseptanse (User Acceptance). Brukerakseptanse er en prosess der brukeren reagerer på systemet, og utvikler en intensjon om å bruke eller ikke bruke, samt faktisk bruk av teknologien. Dette gir nye erfaringer som kan påvirke videre intensjon om bruk (Krogstie, 2019). Utvidet modell for teknologiakseptanse (UMTA) tar for seg brukerakseptanse og trekker inn flere faktorer som er med på å påvirke intensjonen om brukeradferden når ny teknologi blir introdusert (Engesmo, 2018). I denne modellen er det flere faktorer for påvirkning, og hovedfaktorene for intensjon om bruk er *opplevde gevinster* vs. *opplevde kostnader*. I en endringsprosess vil det være gunstig at lederen gir de ansatte mulighetene til å se at de opplevde gevinstene er større enn de opplevde kostnadene. Dette kan være med på å utjevne endringen, og skape intensjon om å bruke den nye teknologien.



Figur 3 - Utvidet modell for teknologiakseptanse, fra Engesmo (2018)

Opplevde gevinster handler om hva den enkelte får ut av endringsprosessen. Her vil de ansatte foreta vurderinger, og skaper deretter en forventning om hva bruken av ny teknologi vil kunne gi av nytte eller gevinster i den arbeidssituasjonen en befinner seg i (Engesmo, 2018). Opplevelsen vil variere fra person til person, og det er flere faktorer som påvirker inntrykket en

vil sitte igjen med. Vi må derfor se på andre omkringliggende faktorene i figuren som sosiale normer, kultur og måten den nye teknologien omtales. Dette er faktorer som påvirker hvilke gevinster den enkelte kan visualisere seg (Engesmo, 2018).

Opplevde kostnader eller innsats kan handle om både opplevde, men også reelle kostnader som tiden det tar å lære nytt system. Det kan trekkes inn flere typer kostnader (Engesmo, 2018);

- Irreversible kostnader – “Sunk Costs”: Er det som går tapt i prosessen. Det handler om opplevelse av tap. Dette kan for eksempel være å sitte på god kompetanse rundt gammel løsning, og ikke lenger har muligheten til å bruke denne.
- Overgangskostnader – De kostnadene og ekstra anstrengelsene i forberedelsen på det nye systemet, for eksempel ekstra tid på opplæring.
- Usikkerhetskostnader – De kostnadene som går på byrden rundt det som er usikkert. For eksempel hvor mye nytt må man lære seg og om arbeidsoppgavene endres.

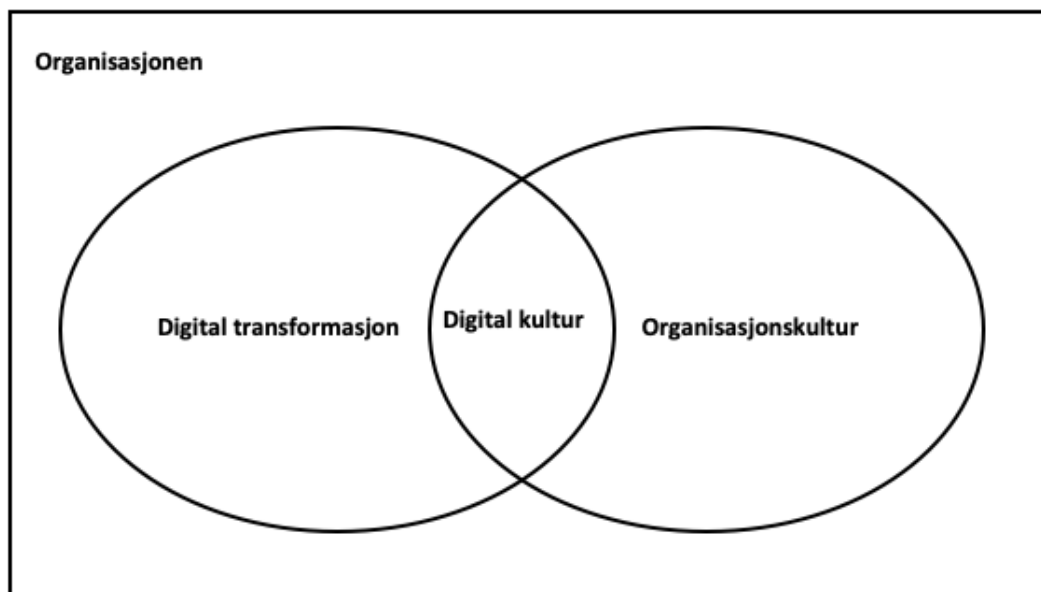
Opplevde kostnader handler i stor grad om å relatere kostnaden og anstrengelsen opp mot dagens måte å utføre oppgaver på. Den kognitive misoppfatningen viser at mennesker har en tendens til å se på negative momenter mer, enn positive momenter (Engesmo, 2018) - altså kan en ulempe veie mer enn fordelene. Ved overgang til ny teknologi vil vanene fra tidligere henge igjen, noe som kan forstyrre overtakelsen til det nye systemet (Polites & Karahanna, 2012). Vaner er også en faktor som kan påvirke brukeradferden, da vi bruker vaner for å jobbe effektivt.

Faktorene frivillighet, mestringstro, erfaring med IT-løsninger, interesse for IT og alder/kjønn spiller inn på hvor villig man er til å teste ut og bruke ny teknologi. En nyutdannet og ung person vil kanskje stille sterkere, og ha større interesse for å ta i bruk ny teknologi. Dette er fordi denne aldersgruppen gjerne har bedre forståelse for ny teknologi og ser nytten av den klart og tydelig (Venkatesh et. al, 2003). Det vil også være viktig med støtte fra organisasjonen, og mulighet til å søke hjelp dersom det er nødvendig. Sosiale normer vil spille inn og påvirke holdningene en person har, da man for eksempel ikke vil være den “ene” som ikke vil prøve noe nytt. Ved bruk UMTA foretas det en form for kost/nytte-vurdering for hvorvidt en aksepterer teknologien eller ikke. Det handler om en forventning som skapes og påvirkes i en kontekst av de individuelle, teknologiske, sosiale og organisatoriske faktorene, som fanges i gult øverst i modellen, og i faktorene sosial støtte og støtte i organisasjonen.

2.4 Digital kultur

Utfordringen med organisasjonskultur er at den kan bidra til å forankre et selskap i tidligere praksis, som ikke lenger vil kunne passe inn i en verden som er i konstant endring (Westermann, 2019). Å endre en kultur kan være vanskeligere å endre enn en strategi, ettersom lederen må forstå selskapets rådende kultur, før det iverksettes tiltak for å modernisere den. Ser vi nærmere på det digitale miljøet vi befinner oss i nå til dags, er det tydelig at digitale teknologier er til stede i alle aspekter i våre liv. I dag tar vi i bruk digitale teknologier uten å tenke over det. De teknologiske løsningene er til stede i alle forretningssegmenter og understøtter våre økonomiske transaksjoner fra handel med aksjemarkeder, til trafikkontrollsystemer og medisinsk utstyr. Professor i medieteorie Charlie Gere forteller at omfanget av tilstedeværelsen når det oppstår digitale teknologier i livene våre, peker på eksistensen av en såkalt digital kultur. Han uttaler at *“Det digitale kan være tenkt som en markør for kultur fordi den omfatter både gjenstandene og systemer for kommunikasjon som tydelig avgrensner vår moderne livsførsel fra andre [...]”* (Gere, 2002).

Den digitale transformasjonens påvirkningskraft på en organisasjon vil berøre organisasjonskulturen, og i denne sammenhengen skape en form for digital kultur. Teknologien vi tar i bruk i dag er bare et verktøy, og det er menneskene som er den viktigste drivkraften bak en vellykket digital transformasjon (Olsen, 2019). Det vil være viktig at de ansatte i en bedrift er trygge på at det er rom for å prøve og feile, men også en kultur for å teste nye løsninger. Dersom ledelsen er i stand til å bygge opp en slik kultur, vil en kunne klare å forandre organisasjonen og utvikle en smidig tankegang. Her er det ledelsen som må gå ut som en frontfigur og være en rollemodell for hvordan holdninger det skal være. Fokuset bør ligge på å motivere til innovasjon, læring og utvikling. I tillegg bør ledelsen vise tillit til de ansatte, og tilrettelegge for at de kan være med på avgjørelser. Digital transformasjon er en kontinuerlig prosess, der kulturen er en kritisk del for å gjennomføre prosessen, da slike endringer er vanskelige og tidkrevende å fullføre (Olsen, 2019). Den digitale kulturen vil være et resultat av hvordan en eksisterende kultur responderer på en digital transformasjon. Figuren under viser samspillet mellom en digital transformasjon, organisasjonskultur og digital kultur:



Figur 4 - Digital kultur

Vi kan si at digital kultur er en type kultur som skiller en organisasjon fra andre, og befinner seg inne i en form for digital transformasjon (Tunc, 2019). Begrepet refererer til kulturell innflytelse fra mediemiljøer og digitaliseringsprosesser. Ifølge noen tilnærminger har digitale kulturer dukket opp på bakgrunn av et nytt mediefenomen. Samfunnet er koblet på nettet via mobile enheter og datanettverk på tvers av tid og rom. Denne typen tilkoblinger kommer av en digitaliseringsprosess, og det er opp til den eksisterende organisasjonskulturen å avgjøre hvordan en digital transformasjon skal definere dem. Digital kultur er også et begrep for å beskrive det skiftende forholdet mellom måten kultur skapes og brukes, samt hvordan ny informasjonsteknologi har effekt på det skiftende forholdet (Tunc, 2019). Kort sagt er det en form for ny kultur som er formet av en digitaliseringsprosess i møte med grunnleggende antakelser, verdier og artefakter.

Det digitale uttrykket i digital kultur brukes om alle mulige elektroniske systemer som lagrer, behandler og overfører digital kommunikasjon kodet i form av en digital sekvens. Digital kultur referer ikke bare til verdier, avtaler og tanker, men også hvordan mennesket kommuniserer i samfunnet (Tunc, 2019). Vi kan ta i bruk terminologien for å kunne representere en tydelig og nesten total transformasjon av verden ved hjelp av teknologi. Samtidig er det også verdt å merke seg at en digital kultur også kan fremskynde en digitaliseringsprosess, og fungere som et virkemiddel for å bevege seg mer mot en heldigitalisert retning, ettersom det er det som er ønsket og viktig for de ansatte i en digital kultur.

Når det kommer til det å kunne dyrke frem en tydelig digital kultur, vil denne type kultur vokse gjennom kollektivt arbeid og informasjonsdeling på tvers av divisjoner, enheter og funksjoner. Det iterative og raske tempoet i digitalt arbeid krever en større grad av åpenhet og samhandling enn det som finnes i den tradisjonelle organisasjonen (PwC, 2018). Utfordringen vil være å kunne utvikle elementene i en digital kultur samtidig som innovasjon fremmes, uten å ofre integritet og stabilitet. Forskning gjort av MIT Sloan School of Management på over 500 tradisjonelle og digitale bedrifter, viser at det å strebe etter integritet og stabilitet i virksomhetens kultur ikke skader tiltak for innovasjon, lønnsomhet og kundetilfredshet (Westermann, 2019). I undersøkelsen ble det også vurdert hvordan de ulike elementene i en digital kultur vil kunne korrelere med ulike typer ytelse. Fire viktige verdier innenfor digital kultur skiller seg ut: Hastighet, åpenhet, innvirkning og autonomi.

Hastighet	Åpenhet	Innvirkning	Autonomi
Organisasjonen beveger seg raskt mot målet, og venter ikke på svar før handlinger iverksettes.	Det er et engasjement når det kommer til ulike kilder til informasjon og innsikt. Del råd og informasjon åpent, i stedet for å holde kunnskap for seg selv.	Endre verden radikalt gjennom konstant innovasjon.	Tillat folk et høyt nivå av skjønn, å gjøre det som må gjøres, i stedet for å stole på formelt strukturert koordinering og politikk.

Når en virksomhet makter å erkjenne den enorme skalerbarheten for digitale løsninger, vil digitale ledere som regel fokusere på å kunne skape en form for gjennomslagskraft (Westermann, 2019). På sitt beste omskaper selskapene måten mennesker og organisasjoner samhandler. Hastigheten vil hjelpe et selskap med å kunne ligge foran sine konkurrenter, samtidig som de er oppmerksomme på endrede kundebehov. En større åpenhet vil kunne bidra til å oppfordre de ansatte til å utfordre dagens situasjon, samt kunne se mulighetene for samarbeidspartnere som kan bidra med å raskt oppnå mål. Autonomien er en faktor som vil bidra til å gi menneskene i organisasjonen en større frihet til å foreta handlinger som er riktig for organisasjonen og deres kunder, uten å vente på godkjenninger for hvert steg. Disse verdiene vil sammen kunne fremme engasjement, men også en høyere arbeidsstyrke der de ansatte ser et personlig ansvar til å stadig utvikle og endre sin arbeidsplass (Westermann, 2019).

En digitalt kompetent virksomhet vil kunne kjennetegnes ved en organisasjonskultur som aksepterer og fremmer endring (PwC, 2018). Som nevnt vil veien fra å være en tradisjonell organisasjon mot å bli en mer digital virksomhet vil innebære en digital transformasjon. Ulike digitale teknologier bidrar til å gi virksomheter et mer digitalt preg, både innenfor kundebehandling, produksjon, salg og ikke minst organisasjonens kultur. Konsulentselskapet BCG (2018) trekker frem fem definerende elementer en digital kultur typisk vil bære preg av:

- En digital kultur oppfordrer ansatte til å engasjere kunder og samarbeidspartnere for å kunne komme opp med nye løsninger.
- Den digitale kulturen setter delegering og flyt fremfor kontroll. En digital kultur sprer beslutningstaking rundt om i virksomheten. De ansatte følger veiledende prinsipper slik at deres beslutningsgrunnlag er til å stole på.
- Det oppmuntres til å være mer dristig enn forsiktig. I en digital kultur blir de ansatte oppfordret til å ta risiko, for så å eventuelt mislykkes, men lære av situasjonen. De frarådes til å bevare ”Status Quo” av vane.
- Det vektlegges mer handling og mindre planlegging. En digital kultur støtter behovet for hastighet og fremmer kontinuerlig iterasjon, i stedet for å perfektionere et produkt eller en ide før den lanseres.
- Samarbeid verdsettes høyere enn individuell innsats i en digital kultur. Suksess kommer gjennom kollektivt arbeid og informasjonsdeling på tvers av avdelinger.

Forfatter og forsker Peter Abraham mener det er flere ulike egenskaper som vil kunne avgjøre om en virksomhet kan si at de har en digital organisasjonskultur:

- *Organisasjonen er agile og mottakelige:* Organisatorisk smidighet handler om hastighet og respons. Dette vil si en slags orientering mot større eksperimentering, testing og læring. Organisasjonen har en dristighet og en risikovillig kultur, samt evnen til å endres raskt når det er nødvendig.
- *Har fokus på det kommersielle:* Digital kultur er resultatorientert, rask til å utforske, vurdere muligheter og er klar til å koble seg fra eksisterende fordeler.
- *Har teknologikunnskaper:* Kulturen er basert på omfattende teknologikunnskaper og vil samtidig støtte opp en balanse mellom generalist- og spesialistkompetanse. Teknologi ses på som en mulighet og det foreligger tillit til ny og moderne teknologi

- *Bærer preg av samarbeid og læring:* En kultur som støtter kunnskapsflyt, kontinuerlig læring og tverrfaglig samarbeid. Kulturen bærer preg av læring fra både suksess og fiasko.
- *Fleksible og tilpasningsdyktige:* Det foreligger en vilje til forandring og fleksibilitet. Større grad av autonomi og eierskap, et mindre tydelig hierarki (Abraham, 2017).

Abraham viser til ulike egenskaper som avgjør om en virksomhet har en digital organisasjonskultur, og at det er en tydelig sammenheng mellom organisasjonens eksisterende kultur og hvordan det responderes på nye digitale løsninger. For å kunne bygge opp en god digital kultur er det nødvendig at organisasjonen har egenskaper som å kunne være agile og mottakelige, samt ser viktigheten av samarbeid og læring. Samtidig vil det være relevant at en organisasjonskultur ser viktigheten og mulighetene innenfor ny teknologi som følger med i den digitale transformasjonen for å kunne ta i bruk dette som en del av sin organisasjons- kultur.

3. Metode

I dette kapitlet ønsker vi å beskrive bacheloroppgavens metodevalg og redegjøre for den metodiske tilnærmingen vi har benyttet for prosjektet. Her skal valgene som er tatt gjennom prosessen dokumenteres fra før vi møtte informantene, til analysene av funnene var ferdig. En viktig del av vår oppgave er å ta i bruk en vitenskapelig metode for å undersøke digital kultur og utvikling hos vår casebedrift. Ved å ta i bruk forskning som en prosess, kan vi ved hjelp av systematisk arbeid frembringe ny kunnskap og økt viten (Skoie, 2020). Hensikten med bruk av metode vil være at våre resultater fra forskningsarbeidet vil bære preg av høy grad av pålitelighet og gyldighet, samt kunne brukes til videre forskning (Malterud, 2017). Den vitenskapelige forskningsmetoden omfatter hvordan vi kan etablere en holdbar og troverdig kunnskap i arbeidet med bachelorprosjektet (Berntsen, 2019). Dette vil ta for seg hvordan vi samler inn empiri så korrekt som mulig, og metoden skal vise vei til målet (Krumsvik, 2014). Grunnlaget for den empiriske dataen i denne forskningen er hentet fra de kvalitative intervjuene gjennomført hos casebedriften.

Dette kapitlet vil belyse forskningsmetoden som er tatt i bruk, og de metodiske valgene knyttet til de empiriske dataene som er samlet inn. Deretter skal valgene tatt i forbindelse med informanter diskuteres, før en gjennomgang av prosessen rundt den kvalitative intervjuundersøkelsen. Videre skal vi se på kriteriene knyttet til forskningskvalitet, og til slutt begrensninger og svakheter med oppgaven.

3.1 Utvikling av problemstillingen

Vår problemstilling har utviklet og endret seg underveis gjennom forskningsprosessen. Utgangspunktet lå innenfor *"Hvordan få de ansatte til å støtte opp under vekstfilosofien"* da casebedriften ønsker å vokse i størrelse, samt øke omsetning og kundebase. Dette grunnlaget for problemstillingen kom vi frem til tidlig sammen med casebedriften gjennom de første møtene vi hadde, hvor vi hadde flere idemyldringsprosesser. Gjennom flere møter ble det tydelig at vi ønsket å se nærmere på digital kultur og vekst, i sammenheng med den digitale transformasjonen. Vi fant raskt ut at det er flere viktige faktorer som er med å fremme og skape vekst, og ønsket også å se nærmere på disse. Vi har vært i dialog med casebedriften og veileder, både over e-post og gjennom fysiske møter, for å spisse problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Det var utfordrende å komme opp med en god og tydelig problemstilling, innenfor de temaene vi ønsket å sikte oss inn på og vi valgte derfor å lese oss

opp på tidligere forskning, for å se om det ville være aktuelt å forske på digital kultur og digital transformasjon. Digital kultur er et relativt nytt begrep og et område det ikke er forsket mye på, men det vi fant av tidligere forskning gjorde oss interesserte i å undersøke dette begrepet nærmere. Digital kultur er et begrep som er veldig aktuelt i den digitale tidsalderen vi lever i, og ved å lese oss opp på tidligere forskning muliggjorde det å videreutvikle problemstillingen. Casebedriften kjente ikke til begrepet digital kultur, men de var kjent med konseptet rundt digitale løsninger i den grad at de bruker det mye. Derfor var det ønskelig at digital kultur ble inkludert i vår problemstilling. Ettersom casebedriften er en teknologibedrift, valgte vi å inkludere dette i problemstillingen. Etter mye dialog med veileder og oppdragsgiver endte vi med problemstillingen: “Hvordan kan digital kultur støtte opp under utvikling og vekst i en teknologibedrift?”.

3.2 Kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode

Metode er fremgangsmåten for å få fram gyldig og pålitelig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Når det skal gjennomføres en empirisk undersøkelse, velges det enten en kvalitativ tilnærming, kvantitativ tilnærming eller en kombinasjon av disse. Kvalitativ metode er en forskningsmetode hvor hensikten er å gå i dybden og få en helhetlig forståelse av bestemte kontekster (Grønmo, 2020). I kvalitativ forskning ønsker en å utforske sosiale mønstre og få en beskrivelse av hvordan individer oppfatter og tolker omverdenen og virkeligheten rundt seg i gitte situasjoner. Målet med metoden er å forstå forskningsobjektene perspektiv, samt å tolke meningen bak ordene og handlingene. Her vil det stilles krav til fleksibilitet og åpenhet, noe metoden åpner opp for. Datamengden som samles inn, kan gi en beskrivelse av virkeligheten, gjerne ved intervjuer, observasjoner eller dokumentundersøkelser (Krumsvik, 2014).

I motsetning til kvalitativ forskning søker man i kvantitativ forskning å forske mer i bredden, samt å nå ut til flere personer. Dataene som samles inn, er gjerne uttrykt i form av tall eller informasjon som kan tallfestes. Formålet med metoden er ofte å gjennomføre en hypotesetesting, for å undersøke om virkeligheten stemmer med informasjon man sitter med fra før. Data samles gjerne inn ved spørreundersøkelser eller eksisterende statistikk (Anderson, 2019).

3.2.1 Valg av metode

For å kunne besvare problemstillingen var det mest hensiktsmessig å velge kvalitativ metode. Dette valget tok vi på bakgrunn av at metoden er bedre egnet for å besvare problemstillingen, samt få en helhetlig forståelse av casebedriften. Ettersom problemstillingen går ut på å finne ut hvordan digital kultur kan støtte opp under vekst og utvikling, og vi har brukt en casebedrift som utgangspunkt, vil en kvalitativ forskning være best egnet for å gå mer i dybden hos bedriften. Kvalitativ forskning vil også være bedre egnet til å få innsikt i digital kultur, som er et relativt nytt begrep, da vi får informantenes perspektiver på begrepet. Ved hjelp av spørsmålene til informantene får vi dannet oss et bilde av hvordan både den digitale kulturen og organisasjonskulturen er. Vi ønsker å få et overblikk over hvilken betydning kulturen har for atferden til de ansatte, og om de er motivert for videre vekst. Oppgaven er derfor basert på kvalitative intervju av utvalgte ansatte hos casebedriften.

3.3 Utvalg

Vi har vært gjennom en utvalgsprosedyre for å finne de som er mest egnet å intervju. Ved kvalitativ forskning baserer man seg gjerne på å gjøre strategiske utvalg. Dette innebærer at valget av informanter er basert på å velge de som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk med tanke på problemstillingen (Thagaard, 2009). Samtidig er det tatt hensyn til både tid, ressurser og tilgang vi har i gjennomføringen av intervjurundene, samt menneskene, settingen, hendelsene og prosessene i feltet vi studerer. Det er i utgangspunktet hensiktsmessig å bruke rundt 7-10 informanter i en kvalitativ undersøkelse (Krumsvik, 2014). Ettersom vi er en gruppe studenter som skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for første gang, er det ifølge Smith og Osborn (2008), mer hensiktsmessig å bruke tre informanter. Med et færre utvalg informanter vil vi enklere kunne gå mer i dybden på de forskjellige informantene, samtidig som dette gir oss muligheten til å utføre en mer detaljert undersøkelse av likheter og forskjeller, og konvergens og divergens hos informantene.

Utvalget er basert på teorien til Smith & Osborn, og har derfor valgt å intervju tre forskjellige ledd i bedriften. Først ønsket vi å intervju en med lederstilling i bedriften, som fungerer som en nøkkelinformant. En nøkkelinformant har gjerne lang erfaring, og sitter ofte på god kunnskap og kompetanse. Nøkkelinformanten kan også bidra med å finne de resterende informantene. Derfor er det viktig å være kritisk, ettersom nøkkelinformanten i forhold til sin posisjon kan ha vanskeligheter for å holde seg objektiv (Krumsvik, 2014). Videre ønsker vi å

intervjue en ansatt som har jobbet i bedriften en kortere periode og en som har jobbet lenge i bedriften og da har vært med på flere endringsprosesser og vekst. Det er også verdt å nevne at det ble foretatt noen endringer når det kom til valg av informanter. Grunnet sykdom ble det slik at den ene informanten ble byttet ut med en annen. Den nye informanten var helt ny på avdelingen, og noen spørsmål ble justert etter dette.

Informant nr. 1	Informanten er en person med lang erfaring innenfor regnskap og kvalitetssikring. Vedkommende er i det eldre sjiktet når det kommer til de ansatte i bedriften.
Informant nr. 2	Informanten er nyansatt i bedriften. Vedkommende har erfaring fra tidligere bedrifter og har relevant utdanning for sin stilling. Informanten kan kategoriseres som en i den yngre aldersgruppen.
Informant nr. 3: Nøkkelinformant	Nøkkelinformanten har en lederstilling. Informanten har anbefalt de øvrige intervjuobjektene.

3.4 Datainnsamling

I dette delkapittelet presenteres fremgangsmåten for datainnsamlingen. Det var en rekke formaliteter som måtte gjennomgås før gjennomføringen av selve intervjuene, og i dette delkapitlet tar vi for oss alt som er gjort før, under og etter intervjuene.

3.4.1 Tillatelse før gjennomføring og etiske vurderinger

I prosessen med å gjennomføre semistrukturerte intervju var det nødvendig å få godkjent en innmelding fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Denne ble sendt inn som en felles innmelding av programansvarlig for Digital forretningsutvikling med hensikt at studentene skulle få tillatelse til å gjennomføre studier, gjennom en bacheloroppgave. Informasjonen fra NSD gir oss tydelige retningslinjer for hvordan vi skal behandle data, eksempelvis hvordan vi skal oppbevare dataene, samt eliminering av data etter endt studie. Godkjenningen fra NSD

forteller også noe om anonymiteten og konfidensialiteten til våre intervjuobjekter. Alle intervjuobjekter skal være over 18 år, og signere et samtykkeskjema før intervjuet gjennomføres. Ønsket anonymitet skal overholdes, og informantene velger selv om de ønsker å være en del av forskningsprosjektet.

Når kvalitativ tilnærming skal benyttes innebærer det at informantene må være villig til å dele personlige meninger og ytringer. Noen av de viktigste prinsippene ved bruk av kvalitative metoder handler om å vise respekt og nærhet slik at informantene føler seg trygge og ikke kjenner seg presset eller angrepet (Dalen, 2011). Konfidensialitet betyr at de som er med i et forskningsprosjekt, har rett til at informasjonen de bidrar med blir behandlet konfidensielt (Thagaard, 2009). Dette er et viktig etisk aspekt når det kommer til en slik type forskning, i forhold til konkurransesituasjon i markedet, samt at vi intervjuet både leder og ansatte i samme bedrift.

3.4.2 Individuelle semistrukturerte intervju

Semistrukturerte intervjuer er et planlagt og fleksibelt intervju, der formålet er å skaffe beskrivelser av intervjupersonen fra sitt ståsted og perspektiv. Her er spørsmålene utarbeidet på forhånd etter problemstillingen og forskningsspørsmålene, og disse skal være veiledende og gi mulighet for åpne svar. Hensikten med denne type intervju er å tolke betydningen av de beskrevne fenomenene (Kvale, 2007, Glossary). Intervjuguiden (Vedlegg 1) er opprettet og basert på problemstillingen og teorigrunnlaget for oppgaven. Dette dokumentet tegner en skisse over tema, emne og forslag til spørsmål. Formen er åpen, som gjør at vi underveis har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål eller endre formen dersom det er nødvendig, som vil være med på å skape en god flyt i intervjusamtalen (Krumsvik, 2014). En annen grunn til å stille oppfølgingsspørsmål er hvis informanten skulle ha mer på hjerte som vedkommende ønsker å utdype om. Gjennom intervjuet ønsker vi å få relevant informasjon og lære noe nytt eller avkrefte/bekreft noe vi er usikre på.

Det er brukt en felles intervjuguide til informantene, da vi ønsket ulike innfallsvinkler på spørsmålene. Det ble tatt i betraktning at informantene hadde ulike erfaring og bakgrunn, og noen av spørsmålene ble tilpasset heretter, som et semistrukturert intervju åpner opp for. Intervjuguiden ble delt inn i underkategorier med ulike spørsmål i hver kategori knyttet til de ulike temaene. Dette bidro til at det ble lettere å holde tråden gjennom intervjuene slik at studien passet til forskningsspørsmålene og problemstillingen.

3.4.3 Gjennomføring av intervju

Intervjurunden startet med å forklare hva forskningen vår gikk ut på, og at vi ønsket å høre informantenes personlige meninger på spørsmålene og ba dem svare så åpent og ærlig de kunne, for så å be informantene om å lese gjennom et informasjonsskriv og signere en samtykkeerklæring (Vedlegg 2). Her fikk de blant annet informasjon om formålet for intervjuet, hva dataen som ble samlet inn skulle brukes til og informasjon om anonymitet. Intervjuet ble bygget opp slik at det først var en introduksjon hvor informantene fikk presentert seg slik at vi fikk formet oss et bilde av intervjuobjektet. Dette var spørsmål som inkluderte navn, alder, nåværende stilling, tidligere erfaring og lignende. Videre var intervjuguiden delt inn i hovedkategoriene kultur og digital kultur, hvor det først var noen enklere spørsmål etterfulgt av mer reflekterende spørsmål innenfor hver kategori. Intervjurunden ble avsluttet med at informantene kunne få utdype mer om de ønsket dette. Intervjuene hadde en varighet på 20-45 minutter. Etter intervjuet takket vi for deltakelsen til informantene.

Det ble i etterkant sendt oppfølgingsspørsmål til informantene, da vi ønsket mer utdypelse på noen av spørsmålene. Til slutt må det nevnes at alle intervjuer ble gjennomført før Corona-situasjonen, og de oppfølgingsspørsmålene vi ønsket å stille ble besvart over et virtuelt videomøte.

3.4.4 Analyse

Etter intervjuene var fullført startet arbeidet med transkribering og analyse. Det første som skulle gjøres var å transkribere intervjuene. Å transkribere betyr å transformere, og handler om å oversette talespråk konkret til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015). Formålet med å transkribere et intervju er å få fram det som faktisk blir formidlet av informanten, og holde intervjuerens egne meninger og tolkninger utenfor. Vi valgte å ta lydopptak, fremfor å notere under intervjuene, slik at vi ikke ble distraheret av noteringen, og at flyten i samtalen ikke ble avbrutt. Grunnet at transkribering er en omfattende oppgave, valgte vi å transkribere et intervju hver. Før transkriberingen satt vi opp en plan for hvordan gruppen skulle transkribere, slik at det ikke skulle bli for store forskjeller mellom transkriberingen. Transkriberingen ble så anonymisert, hvor navnene til informantene ble erstattet med “Informant 1”, “Informant 2” og “Informant 3”. Selve transkriberingen var en omfattende prosess, men til gjengjeld fikk mye godt ut av.

Etter transkriberingen var ferdig startet prosessen med å analysere intervjuene. Målet med den kvalitative analysen er først og fremst å besvare problemstillingen, og å bruke metoden som et steg på veien for å komme frem til en konklusjon. Den skal også gjøre det mulig for en utenforstående å få økt kunnskap om temaet det forskes på, uten å selv ha vært gjennom alle data produsert i prosjektet (Tjora, 2017). I analysen handler det om å filtrere ut den informasjonen som er viktig og relevant for forskningen. Først måtte vi kategorisere og kode funnene, ved å systematisk gå gjennom intervjuene og markere viktige funn, samt legge til nøkkelord. Sorteringen av data gikk ut på å finne interessante aspekter opp mot problemstillingen, og deretter lage kategorier basert på svarene i intervjuene. Først delte vi inn i 7 kategorier basert på intervjuguiden: Dagens situasjon, god organisasjonskultur, organisasjonskulturen i casebedriften, den digitale kulturen, kundeforholdet, utvikling og vekst, samt fremtidens muligheter og utfordringer. Deretter markerte vi passende sitater som hørte til i hver kategori, for så å legge sitatene i tilhørende kategori. Dette bidro til å lage strukturen i resultatkapittelet, da vi bygget opp kapittelet basert på kategoriene, som gjorde arbeidet med å analysere funnene enklere og mer oversiktlig.

3.4.5 Behandling av data

Dataene som er samlet inn fra intervjuene er oppbevart i en lukket mappe på Google Drive. Det er kun studentene i bachelorgruppen som har adgang til denne mappen. Det er benyttet en av NTNUs båndopptakere for gjennomføringen av intervjuene, og lydfilene ble lastet opp på en ekstern harddisk før de ble slettet. Lydopptakene er tatt hånd om etter retningslinjer fra Norsk senter for forskningsdata. Ved prosjektslutt skal all data innhentet forbundet med intervjuene slettes og elimineres, dette inkluderer lydopptak og transkribering.

3.5 Forskningskvalitet

For å sikre kvaliteten av vårt arbeid har vi tatt i bruk Kirsti Malteruds fire hovedkrav til vitenskapelighet som et rammeverk. Dette rammeverket er fungerende på tvers av ulike metoder og er dekkende for det meste av forskning innenfor informatikk (Malterud, 2017). Vi har tatt i bruk dette rammeverket for å sikre vår vitenskap. Malteruds fire hovedkrav til vitenskapelighet er:

1. Systematisk kritisk refleksjon:

Her ser vi på graden av at funnene som gjøres er allmenngyldige og gjenbrukbare. I følge Malterud er forskerens viktigste virkemiddel i pålitelighetens tjeneste å gjøre leseren til en informert ledsager som gis innsikt i de betingelser som kunnskapen er utviklet under.

2. Relevans:

Dette kravet omhandler hva kunnskapen faktisk skal brukes til. Det vil være relevant å stille seg spørsmålet hvorfor det arbeidet vi gjør er relevant, og originalitet er et viktig moment ettersom vi ønsker at det vi finner ut er nytt og unikt for kunnskapsutviklingen.

3. Validitet – Gyldighet & Pålitelighet:

Her mener Malterud at det er viktig å undersøke hva man faktisk har funnet ut. For et mest mulig korrekt resultat er det hensiktsmessig å se på om resultatene er logisk korrekte, samt at forskningen er korrekt med tanke på konteksten. Under dette kravet er det også viktig å se at resonnementene faktisk har en sammenheng.

4. Refleksivitet:

Malteruds siste hovedkrav til vitenskapelighet tar for seg hvordan forskningsprosessen har preget de funnene og konklusjonene som er gjort. Samtidig er partiskhet er viktig moment her, ettersom det er ikke ønskelig at resultatene bærer preg av skjevhet eller fordomsfullhet. (Malterud, 2017).

Flere av kravene var dekket før vi gjennomførte intervjuene. Intervjuene fant sted grunnet et forskningsprosjekt, og resultatene skal brukes til å besvare vår problemstilling. Det bærer preg av originalitet ettersom vi henvender oss direkte til informanter i en teknologibedrift, samtidig som vi ønsker at våre resultater kan være gjenbrukbare. Videre vil vi i diskusjonen se tilbake på Malteruds fire krav til vitenskapelighet for å se om våre konklusjoner kan stemme basert på vår forskning.

3.6 Begrensninger og svakheter

Vi intervjuet tre informanter fra en bedrift, og hovedfokuset vårt var å få best mulig innblikk i bedriften. Optimalt skulle vi ha intervjuet flere ledd i casebedriften for å få flere innfallsvinkler og perspektiver, samt enda dypere forståelse av virksomheten. Grunnet manglende erfaring med

kvalitativ forskning, gjorde dette at vi bare intervjuet tre informanter. Hadde gruppen hatt tidligere erfaring innenfor dette området, kunne vi intervjuet flere og fått mer forståelse. I tillegg opplevde vi sykdom hos den ene informant vi skulle intervju, som gjorde at vi endte med å intervju en helt fersk ansatt, som også kan være en svakhet for studien.

Vi har valgt å fokusere på kun én bedrift i vår forskning. Dette kan gjøre det vanskeligere å generalisere funnene og overføre resultatene til andre studier. En del av arbeidet kan være gjenbrukbart og brukes av andre bedrifter i lignende situasjoner, men må gjerne da justeres til å passe til den enkeltes formål.

4. Resultater

I dette kapitlet vil våre resultater fra datainnsamlingen bli presentert. Vår datainnsamling baserer seg på tre ulike semistrukturerte intervjuer, med informanter fra vår casebedrift. Vi ønsker å presentere de mest interessante aspektene ved våre funn. Funnene som presenteres er hentet ut via en analyse av hvert intervju, slik at vi får frem de svarene som vi ønsker å diskutere rundt problemstillingen.

4.1 Dagens situasjon

Ettersom vår casebedrift operer innenfor regnskapsbransjen og BPO, er det tydelig at denne type næring er i en stor omveltning når det kommer til arbeidsoppgaver, kundekommunikasjon og forretningsprosesser på bakgrunn av den digitale transformasjonen i bransjen. Manuell ”punching” av bilag er så og si helt utdatert, og det er tydelig at en digitaliseringsprosess har åpnet opp for mulighetene for å øke effektiviteten og produktiviteten til bedriften. Informantene oppgir også at bedriften har foretatt en nearshoring til et lavkostland, hvor mesteparten av arbeidet drives manuelt.

4.2 God organisasjonskultur

Det kommer tydelig frem at de ulike informantene har flere tanker rundt hva de legger i begrepet god organisasjonskultur. Organisasjonskultur er et stort begrep, og det er tydelig at informantene verdsetter en god kultur på sin arbeidsplass, for at de skal kunne yte og prestere så godt som mulig. Det kommer frem fra våre intervjuer at organisasjonskulturen fungerer som et lim som holder folk sammen, og kan sørge for at organisasjonen jobber sammen mot de samme målene.

”[...] Involvering, medbestemmelse og påvirkningsmuligheter er veldig viktig og at det legges til rette for samarbeid, opplæring, og utvikling. At man har mulighet til å utvikle seg i den ene eller den andre retningen, litt etter hva man har interesser for og hva man må ha for å utføre jobben sin.” - Informant 1.

”[...] Det må jo være samspill da. At man legger opp til å kunne jobbe på tvers av avdelinger, ikke sånn at jeg sitter på regnskap og du sitter på advokat for eksempel. Vi må klare å spille sammen for å gjøre kundene mest mulig fornøyd, og igjen skape merverdi for både oss selv, for at vi lærer mer og gir kunden en god opplevelse” – Informant 2

Den faglige litteraturen rundt organisasjonskultur gjenspeiler også tankene rundt begrepet hos våre informanter.

”[...] Edgar Schein som forteller om kulturbegrepet der. Det som er, det er jo de her grunnleggende antakelsene, det å kunne gå og finne de som jeg syns er veldig spennende da. Det er gjerne skjult for oss individer og organisasjonen som sådan også [...]” – Informant 3

4.3 Organisasjonskulturen i casebedriften

Når det kommer til den faktiske organisasjonskulturen hos bedriften, kommer det frem fra informantene at mye av det de legger i god organisasjonskultur, også gjenspeiler den kulturen de har både på sin avdeling, men også rundt om i hele organisasjonen. Det legges til rette for at man får jobbe med det man syns er spennende, samt at læring og utvikling står i sentrum i organisasjonens kultur. De ansatte bruker hverandre som et hjelpemiddel for lærdom, og det er ikke vanskelig å ta i bruk andre avdelinger dersom man skulle trenge bistand og råd.

”Det jeg opplevde når jeg kom hit, både på intervjuene og etterpå, er at det er en organisasjonskultur som er veldig inkluderende, vennlig, positiv og åpen [...]” – Informant 3

”De har vært veldig klare på det hele veien at det er veldig viktig å bruke hverandre innad, og samtidig ikke være redd for å spørre andre avdelinger rundt om i landet hvis det er noe vi lurer på. Folk er veldig åpne. Det virker som de fleste er klare for å lære mer og viser en endringsglede ved å lære nye ting. Vi må bli enda flinkere til å bruke hverandre“

– Informant 2

Beskrivelsen deres av organisasjonskultur handler også mye om menneskene som er ansatt i avdelingen. Det er viktig for bedriften at de menneskene som ansettes skal kunne skli inn i den eksisterende kulturen, og at det gjerne ansettes mennesker som ledelsen mener har en profil som kan passe inn i arbeidsmiljøet. Det nevnes også at det er en tydelig variasjon av alder på denne avdelingen med en ungdommelig arbeidsstokk, men at dette vil bringe med ulik erfaring og kompetanse.

”Det handler mye om menneskene som jobber her, og når man ansetter mennesker så ansetter man jo gjerne dem man føler passer inn i den kulturen man allerede har. Så har man jo selvfølgelig erfart at det var mennesker som ikke passet inn. Men jeg føler at vi har hatt med oss den kulturen hele tiden på denne avdelingen, men så har samarbeidet med de andre avdelingene også blitt mye lettere og veldig annerledes” – Informant 1

”[...] Vi har jo kanskje et litt spesielt arbeidsmiljø her siden vi har så forskjellig alder. Noen har vært her i mange år og er voksne, også kommer det hele tiden inn nye. Det tror jeg har hjulpet oss veldig mye på den utviklingen og på å bevare kulturen fordi du kommer inn med et åpent sinn” – Informant 2

Det er ikke bare på arbeidsplassen kulturen er eksisterende. Også privat tas ulike hjelpemidler i bruk for å opprettholde organisasjonskulturen.

”[...] Vi bruker mye Snapchat - hehe, på kveldstid og fritid, det er også en del av limet og organisasjonskulturen [...]”- Informant 3

4.4 Den digitale kulturen

Det kommer tydelig frem at de ansatte i bedriften er preget av digitale verktøy i sin arbeidsdag. Digitale løsninger inngår i både problemløsning, kundekontakt og rutiner. Det kommer også frem at avdelingen har ansatte som har vokst opp med en teknologisk hverdag, og at det dermed faller helt naturlig å bruke disse løsningene som en del av arbeidsdagen.

”Alle de som jobber her har akseptert at vi er like mye en teknologibedrift som et kompetansehus. I alle fall skal man kalle seg et kompetansehus må man snakke om teknologi i 2020 altså.” – Informant 3

Informantene var ikke så godt kjent med begrepet “digital kultur”, men etter en utdypning ble det tydelig for dem at deres organisasjonskultur bærer stort preg av det digitale på mange måter. Det er samtidig enighet at bedriften bruker kulturens digitale preg til sin fordel ettersom digitale løsninger bidrar til å kunne forenkle hverdagen.

”[...] Vi er jo preget i den grad av at vi bruker jo mye. Men som jeg sa så har vi jo mye folk som ikke vet om noe annet og alle ser jo verdien av det og av å bruke det. Så hverdagen vår

består jo veldig mye av digital teknologi. Vi har jo portaler hvor vi laster opp ting og kundene logger på og henter ting selv [...] Klarer jo å produsere mye mer dersom du bruker digitale løsninger. Her er det en iver etter å ta i bruk dem. Det er jo spennende og det frigjør jo tid så vi slipper å gjøre de kjedelige oppgavene. Så jeg tror nok det at man kan vokse veldig mye på å effektivisere oppdragene sine.” – Informant 1

”[...] Jeg føler at hverdagen preges veldig av de digitale løsningene vi har da. De forenkler hverdagen vår veldig. For tidligere har jeg jo sittet og ventet på permer med bilag, men nå har vi jo den plattformen hvor vi laster opp selv, så vi har det med engang” – Informant 2

Når nye digitale løsninger skal innføres trekker informantene frem viktigheten av å henge med i prosessen. De trekker også frem at det er en del unge mennesker som jobber i bedriften. Mange er nyutdannet, og de er åpne for bruk av nye digitale løsninger. I tillegg er det en avgjørende faktor at de ansatte ønsker å være en del av digitaliseringen, for at de skal klare å være med på utviklingen som markedet er med på. Når bedriften bestemmer seg for å publisere en ny løsning for hele verden, så gjør de det.

”[...] Å lære seg systemer går fort, det gjør det. Nå lanserer vi, og da er det bare å kjøre på. Så du får ikke noe sånn lang seig periode for å lære deg ting. Her er det bare å hoppe i det, og svinge seg rundt. [...] Vi må bare henge på hvis vi skal klare å overleve så det kan det hende at noen føler på, at det kan bli litt mye og at det går litt fort. Av og til etterlyser vi litt mer opplæring, men det blir litt mer opp til hver avdeling da. Men her er det bare å spørre om hjelp. Tror ingen her er redd for det, for det har det alltid vært en kultur for at man bare gjør.” – Informant 1

”Jeg sitter jo med noen litt eldre mennesker og de kan mye. De har virkelig lært seg systemer, så det virker som det vil gå så lenge du er åpen for det, men det kan kanskje ta litt lenger tid å lære seg.” – Informant 2

Bedriften har altså gått gjennom en digitalisering som har gjort de mer effektive. De har ansatt flere IT-folk i bedriften, og det vil nok bli flere. Nå jobber de med å få på plass automatikk mellom tredjepartssystemer og deres regnskaps- og lønssystemer slik at de kan bli enda mer effektive og tilby bedre løsninger til kundene sine. I tillegg jobber de mot robotisering ved hjelp av å nearshore deler av de manuelle regnskapsprosessene.

”Vi er jo i gang [...]. Vi har en avdeling i utlandet som gjør mye, og de gjør jo manuelle oppgaver som på sikt er planlagt digitalisert. Så fortsatt sitter vi og kontrollerer mye av jobben som er gjort der, i og med at den er gjort manuelt.” – Informant 1

”[...] Vi har standardiserte rutiner og arbeidsmetoder, som har gjort at vi kan sette ut deler av regnskapsarbeidet. Når de er i stand til å sortere og systematisere og forstå dette her, da de snakker et annet språk enn oss, så er det klart at vi da har kommet så langt at vi kan be datamaskiner om å gjøre det samme.” – Informant 3

4.5 Kommunikasjon

Informantene forteller at mer og mer blir digitalisert, og det samme skjer i kontaktforbindelsene mellom kunde og leverandør. Kundekontakt er en svært viktig del av hverdagen til casebedriften. Et viktig moment informantene peker på er viktigheten ved nærhet til kunden. Det er ikke alltid en digital løsning vil lønne seg, dersom man ønsker å beholde sine kunder. Bedriften er tydelige på at det er svært viktig at man er ute og møter kunden, og får frem at de er gode på nettopp dette punktet.

”[...] Denne avdelingen ganske flinke til å snakke med kunden. Vi inviterer de på møter, vi drar ut til dem, vi kan ta en telefon til dem bare for å si god helg. Men vi møter dem mye mindre. Det er kjempeviktig og det jobber vi veldig hardt for, vi skal møte kunden, men det er klart at en kunde som ikke vil møte oss kan fint unngå det men vi skal levere likevel. Vi har mange elektroniske kommunikasjonskanaler. Som regel har kunden behov for møte, og det har vi og, siden vi trenger andre måter å tjene penger på [...].” – Informant 1

Viktigheten med dialogen som foregår ansikt til ansikt nevnes flere ganger, og det er tydelig noe informantene ser viktigheten i. Likevel kommer det frem at hverdagen består av veldig mye teknologi, både internt og med kunden. Internt i bedriften er det også tydelig at ulike kommunikasjonsplattformer brukes hyppig mellom de ansatte. Videokonferanser, chatting og e-post er ulike kommunikasjonskanaler avdelingen er godt kjent med, og som fungerer som gode kommunikasjons hjelpemidler i hverdagen på jobb.

4.6 Utvikling og vekst

Noe som er svært viktig for informantene er muligheten for å kunne utvikle både seg selv og virksomheten i riktig retning. Det er også lagt en vekststrategi som søker riktige mennesker med riktig kompetanse for å kunne styrke konkurransesituasjonen. Det er viktig med ansatte

som kan ta i bruk en tverrfaglig tilnærming. Casebedriften har kommet langt på veien når det kommer til digital transformasjon, og ligger foran flere konkurrenter innenfor dette området. Informantene er klar over situasjonen, og synes det er spennende å være en del av en bedrift som er i stadig utvikling.

”[...] Det er utvikling hele tiden og det tror jeg det er artig å være med på. Det preger oss nok, det er ikke en hverdag som er lik hele tiden” – Informant 1

”[...] Vår vekststrategi går ut på at vi skal ha tak i de rette folkene, vi skal ha flere kunder, og vi ønsker også flere lokasjoner. [...] Vekst er ikke et mål, det er en filosofi. [...] Så vi ser på både oppkjøp av andre regnskapsbyrå, og ser også på en mer organisk type vekst hvor vi ansetter de rette type folkene rundt omkring da. Og litt av utfordringen her er å få tak i de rette typene da. Folk som kan regnskap, men som likevel er utadvendt, og ønsker å ja, snakke med kunden, ikke bare sende regnskapsrapporten.” – Informant 3

Det kommer frem fra samtlige informanter at de kan se sammenhengen mellom kultur og vekst. Vekst for bedriften handler om høyere omsetning, flere kunder og flere kontor. For å kunne få dette til, er det selve leveransen som vil kunne skape vekst. Prosessen med å kunne produsere en god leveranse er det de ansatte som gjør. Det er de ansatte som leverer varen. Samtidig pekes det på at de ansatte er klare for å lære mer og viser en høy grad av endringsglede. De ansatte motiveres av gode resultater, og trekker frem kulturen som en årsak til dette.

”[...] Her på avdelingen har vi jo veldig god kundetilfredshet og som motiverer veldig til å gjøre en god jobb. Det handler jo mye om kulturen og at vi samarbeider og støtter opp hverandre hele tiden. Det er liksom lov å gjøre feil, og vi er også veldig flinke til å kvalitetssikre det vi sender ut da. De som er unge og nye blir ikke bare kastet uti det, det er alltid noen som støtter dem og lærer dem. Det skal man virkelig sette pris på, for det er ikke slik alle steder” – Informant 1

”[...] Så jeg tror den organisasjonskulturen jeg har vært med på å definere her med andre begrep her nå da, åpen, inkluderende og alt det her, og sånne folk er det som jobber her, er mitt inntrykk. Dermed så da tror jeg jo da at jeg egentlig bare prøver å forsterke det gode som allerede er her fra før av, og slippe dem løs da Ja, fordi det er jo de som jobber her som er

ute og møter kunden hele tiden, det er dem som gjør jobben. Så det er helt utvilsomt at æren tilfaller de folkene som jobber her ja [...]” – Informant 3

4.7 Fremtidens muligheter og utfordringer

Bedriften legger godt til rette med tanke på utviklingsmuligheter, ettersom de ansatte synes det er spennende og viser til gode utviklingsevner. Mange rutiner og forretningsprosesser har allerede blitt byttet ut, og slik det ser ut nå innenfor denne bransjen vil det nok bare fortsette. Det er også viktig for bedriften at de henger med på denne transformasjonen for å opprettholde sin stilling i markedet, og kunne nå sine mål når det kommer til vekst. Det er tydelig at informantene ser at tradisjonelt regnskapsarbeid vil kunne dø ut med tiden fremover, men at dette ikke nødvendigvis utgjør noen reell trussel for jobbene deres.

”[...] Jeg tror det at produksjonen vil være mer eller mindre helautomatisert etter hvert, men at vi da er mer ute og snakker med kunder. Vi vil finne andre oppgaver, egentlig. Kanskje at vi blir litt mer involvert i driften til kunden. Vi må lete etter nye måter å tjene penger på, for digitalisering vil jo også senke prisen på regnskapstjenester og vi ønsker jo å beholde folkene våre og da må de ha en oppgave de kan gjøre, og tjene penger på det” – Informant 1

På den andre siden foreligger det også refleksjoner når det kommer til utfordringer innenfor bransjen. Informantene legger frem at de er fullstendig klar over at det er mange som har, og som vil kunne miste sine arbeidsplasser grunnet den digitale omveltningen i regnskapsbransjen. Det ble også nevnt at noen ansatte har valgt å slutte grunnet at de ikke er villige til å utvikle seg og få endrede oppgaver.

“[...] Andre utfordringer med digitaliseringen er jo at noen kan føle at de mister jobben sin, noen liker jo å sitte med disse bilagene ikke sant og koser seg med dette, og har ikke lyst til å møte kunden. De vil nok føle seg mer og mer truet.” – Informant 1

” Det vil jo bli endringer, men jeg ser for meg at det ikke vil gå noe særlig ut over oss som jobber her. Det er snakk om at det blir flere regnskapsførere, bare at vi får en litt annen stilling [...]” – Informant 2

4.8 Corona-situasjonen

Vår casebedrift har som mange andre bedrifter blitt preget av Corona-situasjonen, og har vært nødt til å finne nye måter å utføre sine arbeidsoppgaver på. Våre informanter forteller at det ikke har vært en stor utfordring å gå fra en vanlig arbeidsdag, til et hjemmekontor med møter over digitale plattformer. Ettersom de ansatte har god kompetanse med å håndtere og ta i bruk teknologi i hverdagen, har det fungert godt med kommunikasjon over digitale løsninger. Bedriften var i stand til å tilpasse seg den nye hverdagen raskt, og ønsker å jobbe mot de samme målene som før Corona-situasjonen. Våre informanter forteller også at det er en vanskelig tid økonomisk. Det handler også mye om å holde seg i balanse, og ikke tape for mye i denne perioden. Det nevnes at kundekontakten holdes ved like med videomøter, og at dette fungerer godt. Videokonferanser sees på som et godt alternativ til ansikt-til- ansikt-kommunikasjon ettersom både ansiktsuttrykk, språk og kroppsspråk kommer til syne gjennom en slik kommunikasjonskanal.

“Vi er heldigitale, og alle systemene våre er tilgjengelige over nett. Det har derfor vært enkelt å omstille seg i denne perioden” - Informant 3

“Vi ønsker jo å beholde kulturen oppi alt det her, så vi har valgt å ikke permittere noen av våre ansatte og heller holde balanse i bedriften, i stedet for å hive seg etter nye mål for å vokse” - Informant 3

4.9 Oppsummering av funn

Vi kan se ut fra våre funn at informantene i denne organisasjonen er klare over hva en god organisasjonskultur kan bety, samt trekke linjer mellom deres beskrivelser og den faktiske kulturen i bedriften. Informantene ser at organisasjonskulturen bidrar til utvikling, samarbeid og læring. Spørsmålet rundt den digitale kulturen har gitt oss gode indikasjoner på at dette er et fenomen som er til stede i bedriften, og som er med på å prege hverdagen til de ansatte på mange måter. Det digitale står sterkt innenfor både kommunikasjon, kundekontakt og arbeidsprosesser, og kan bidra med flere positive faktorer. Dette er noe som vi igjen får bekreftet med tanke på Corona-situasjonen, hvor casebedriften har vist en tilpasningsdyktighet og evne til å håndtere vanskelige situasjoner.

På den andre siden kommer det tydelig frem at digitale systemer ikke alltid vil være den beste løsningen. Dialogen ansikt-til-ansikt nevnes av flere informanter, og det er tydelig at dette er noe som kan bidra til å styrke kundeforholdet. Samtidig ser våre informanter mange muligheter fremover med tanke på den digitaliseringsprosessen deres bransje befinner seg i. Effektivisering vil kunne bidra til vekst, så vel som godt samarbeid og motiverte ansatte. Informantene peker på gode løsninger til eventuelle utfordringer, som at arbeidsoppgavene vil endres, men at det fortsatt vil være behov for ulik kompetanse og erfaring.

5. Diskusjon

I dette kapittelet skal vi analysere og diskutere resultatene fra datainnsamling opp mot teorien for å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen. Vi skal bruke informantenes utsagn for å undersøke nærmere om ulike teorier kan stemme overens med virkeligheten, samt foreta en sammenligning av data. I kapitlet ser vi tilbake på de tre forskningsspørsmålene, og formålet er å finne gode svar på disse. På denne måten kan vi besvare og diskutere problemstillingen på bakgrunn av diskusjonen rundt våre forskningsspørsmål.

5.1 Relasjonen mellom organisasjonskultur og digital kultur

Det første forskningsspørsmålet tar for seg hvilken relasjon organisasjonskulturen og den digitale kulturen har, og hvordan disse har påvirket hverandre. Ser vi tilbake i teorien rundt organisasjonskulturen så vi at det er vanskelig å finne en definisjon på hva organisasjonskultur er, men det er allikevel viktig å prøve å forstå kulturen, hvordan den skapes og opprettholdes. I intervjuene kom det fram at kulturen i casebedriften fungerer som et lim som holder de ansatte sammen, og sørger for at organisasjonen jobber mot de samme målene. Ser vi nærmere på oppfølgingsspørsmålene fra intervjuet under Corona-situasjonen, har casebedriften ikke valgt å permittere noen av sine ansatte. Dette er gjort bevisst fra ledelsen for å forsøke å bevare kulturen og sine ansatte. Permitteringer kan føre til mistriivsel hos de ansatte, og ville påvirket kulturen negativt. I denne situasjonen har casebedriften heller forsøkt å holde seg i balanse, i stedet for å hive seg etter nye mål som for eksempel vekst. Det viktigste i organisasjonen er menneskene og det er derfor viktig å ivareta deres behov, noe casebedriften har gjort i denne situasjonen.

Videre i teorien så vi også på hvordan kulturen er bygget opp av grunnleggende antakelser, artefakter, normer og verdier, samt hvordan kulturen påvirker atferden til de ansatte. Kulturen påvirker atferden til de ansatte gjennom tilhørighet og felleskap, motivasjon, samarbeid, tillit og styring. Våre funn indikerer at god organisasjonskultur på arbeidsplassen er en faktor for trivsel, som igjen bidrar til at de ansatte blir motiverte til å prestere. Lederen snakket om at de prøver å “trigge” de ansattes motivasjon til å prestere, gjennom at de hele tiden blir utfordret. Dette vil kunne bidra til at de ansatte får utviklet seg. Vi kunne også se under intervjuene at involvering, medbestemmelse og påvirkningsmuligheter er viktig for de ansatte. Dette krever høy grad av tillit, slik at det blir mindre behov for styring. Dette ser vi igjen hos casebedriften som har en mer desentralisert beslutningsmyndighet, slik at de ansatte involveres i beslutninger. Casebedriften har også en kultur for at de skal bruke hverandre internt og eksternt i

organisasjonen hvis de har behov for hjelp, som har bidratt med å bedre samarbeidet og fellesskapet på tvers av avdelinger. Ved å skape og opprettholde en kultur som påvirker de ansattes atferd positivt, vil dette kunne bidra til økt trivsel hos de ansatte på arbeidsplassen som igjen kan motivere de ansatte til å prestere bedre, samt skape merverdi for bedriften.

Digitaliseringen har medført endringer i hvordan organisasjonskulturen er satt sammen og hvordan den utvikles. Organisasjonskulturen i casebedriften har blitt påvirket av nye digitale løsninger og blitt formet deretter. Det har også utviklet seg et begrep som tar for seg organisasjonskulturen i samspill med teknologiske løsninger. Her er det snakk om den digitale kulturen som har vokst frem fra tradisjonelle organisasjoner, som har vært gjennom en digital transformasjon. Den digitale kulturen vil være et resultat av hvordan en eksisterende kultur responderer på en digital transformasjon. Denne kulturen vil formes av omgivelsene, og kan styrke en virksomhets digitale atferd. Selve begrepet digital kultur er relativt ukjent og nytt for de fleste bedrifter. Ingen av informantene kjente til begrepet og vi måtte derfor forklare begrepet nærmere før vi gikk inn på spørsmålene innenfor temaet. Etter vi hadde forklart begrepet for informantene kjente de igjen konseptet ved å bruke digitale løsninger i sin hverdag. Casebedriften bærer preg av å ha en digital kultur ved at de bruker digitale verktøy til så og si alle aspekter av sin arbeidshverdag, og sier det er med på å forenkle hverdagen deres. Våre funn indikerer at de ansatte er ivrige etter å ta i bruk nye teknologiske løsninger, da de syntes det er spennende og frigjør tid slik at de slipper å gjøre de “kjedelige oppgavene”. En annen faktor som blir trukket fram fra informantene er at de tror bedriften kan vokse mye på å effektivisere oppdragene sine, gjennom å ta i bruk digitale løsninger. I den digitale tidsalderen vi lever i, vil bedrifter være avhengig av å følge med i den teknologiske utviklingen for å henge med i den stadig økende konkurransen.

Ser vi tilbake på Edgar Scheins tre kulturelle nivåer vil også disse være underlagt den digitale kulturens karakteristikk. Artefaktene inkluderer de en ser, hører og føler ved møte med en ny gruppe, og er nok det som er mest synlig i kulturen. I en digital kultur vil det kunne være vanskelig ved første øyekast å se tydelig at kulturen bærer preg av de egenskapene som tilsier at kulturen er digital. På den andre siden inkluderer også artefaktene fysiske uttrykk som teknologi, språk og måten det kommuniseres på mellom de ansatte. Her vil det kunne komme frem om det eksisterer en digital kultur dersom det er tydelig at de ansatte har teknologikunnskaper, aktivt bruker teknologiske hjelpemidler i hverdagen og at kommunikasjonen i stor grad foregår mer gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Verdieni

i en organisasjonskultur handler om hva som er verdsatt og som man er opptatt av å fremme og ivareta. Normene er de uskrevne reglene og vil kunne gi retningslinjene for hva som er passende i ulike situasjoner. Verdiene i den digitale kulturen vil kunne dreie seg om å ivareta teknologikunnskaper og søke ny læring om teknologi. Dette er verdier som også samsvarer med egenskaper Abraham (2017) presenterer om den digitale kulturens teknologikunnskaper, fokus på samarbeid, læring og tilpasningsdyktighet.

Ser vi nærmere på de grunnleggende antakelsene, vil det være relevant å trekke linjer over til læring og samarbeid. Både BCG og Abraham nevner dette som viktige egenskaper og elementer innenfor den digitale kulturen, som kan fungere som selve kjernen i organisasjonskulturen. Når det kommer til rekrutterings- og sosialiseringprosesser vil dette handle mye om å vise eventuelle nyansatte at samarbeid og læring er en viktig nøkkel for utvikling. Dette vil være gjeldende innenfor den digitale kulturen, men også i selve arbeidet som gjøres og er derfor den ”riktige” måten å tenke på (Schein, 2004). Med andre ord kan en organisasjons kultur og de kulturelle nivåene som eksisterer kunne stimulere og muliggjøre vekst av talenter og ledere, så vel som kulturens generelle digitale vekst og modenhet.

Organisasjonskulturen har bidratt til fremveksten av digital kultur ved at bedriften blir mer digitalisert, fordi det er et ønske fra kulturen om å ta i bruk nye digitale verktøy for å effektivisere driften. Dette kan være med på at de ansatte tar i bruk og implementerer nye digitale løsninger raskere, da det er etablert en kultur for aksept og åpenhet rundt å ta i bruk ny teknologi. Funn fra intervjuene viser at dette er tilfelle for casebedriften, og informantene peker på at dette kan være en årsak til at de har lyktes. En av årsakene som trekkes frem er at de har mange nyutdannede og unge mennesker i bedriften, som er åpne for å ta i bruk nye digitale løsninger. På en annen side kommer det frem at nye yngre ansatte gjerne utnytter de eldres kompetanse og erfaring for å få bedre innsikt i de eksisterende systemene. Det kan derfor se ut som en god løsning å ha en blanding av ulike aldersgrupper i bedriften. Som vi ser kan kulturen føre til adopsjon av teknologi, både hos de yngre og de eldre. Teknologien vi tar i bruk i dag er bare et verktøy, det er menneskene som er den viktigste drivkraften bak en vellykket digital transformasjon. Det er derfor det er viktig å utvikle en kultur som er tilpasningsdyktig, hvor de ansatte føler seg trygge nok til å prøve nye løsninger og at det samtidig er rom for å prøve og feile (Olsen, 2019).

Den digitale kulturen har en tydelig sammenheng mellom organisasjonens eksisterende kultur og hvordan den responderer på nye digitale løsninger. Den digitale kulturen har hatt stor påvirkningen på den tradisjonelle kulturen slik den var før i casebedriften. Den har vært med på å endre store deler av hverdagen for hver enkelt ansatt fra systemene de bruker, til måten det kommuniseres på. Informantene fra casebedriften sier de er preget av de digitale verktøyene som blir tatt i bruk, som har bidratt til å forenkle arbeidshverdagen deres. Tidligere arbeidsoppgaver innen, for eksempel regnskap har blitt borte, som har gjort plass til nye måter å arbeide på og å løse oppgaver. Digitaliseringen av virksomheten har fjernet en del av det manuelle arbeidet de utførte før, og har vært med på å blant annet automatisere prosesser og effektivisere arbeidet. Før kunne gjerne bedriften sitte å vente på permer med fysiske bilag, mens nå laster kunden opp dokumenter rett inn i systemene, slik at de ansatte har all informasjon i sanntid. Informantene sier produksjonen på sikt vil bli mer eller mindre helautomatisert, og at de må se etter flere muligheter for å holde driften i gang. Samtidig ønsker bedriften å beholde sine ansatte, og det er derfor nødvendig å finne nye måter å arbeide på for å fortsette å vokse.

Den digitale kulturen har utfordret den tradisjonelle kulturen i den grad at den har ført med seg store endringer kulturen må gjennom, og dette kan være en utfordring. Det er menneskene som jobber i organisasjonen som blir påvirket av endringene, og det kan derfor også dukke opp motstand fra de ansatte som må håndteres. En informant forteller at det finnes mennesker som ikke er villige til å utvikle seg og få endrede oppgaver, og det er de som vil føle seg mest truet av digitaliseringen. På en annen side tyder ikke våre funn på at informantene frykter for jobben sin, men at de er klare over at de vil få endrede arbeidsoppgaver. For å forankre en digital kultur i den tradisjonelle kulturen er det viktig at den eksisterende kulturen er tilpasningsdyktig som vi har sett at casebedriften har vært. Kulturen må være villig til å tilpasse seg de nye endringene digitaliseringen medfører, og dette vil være avgjørende om de ønsker å henge med i konkurransen.

Digitaliseringen har også medført store endringer for kommunikasjonen. Det har vokst frem en digital kultur rundt arbeid og kommunikasjon. Som nevnt er kommunikasjon en viktig del av organisasjonskulturen, og det blir enda viktigere med effektiv kommunikasjon. Ser vi tilbake på teorien til Daft & Lengel (1986) om "Media Richness" vil denne være aktuell å belyse nå med tanke på digitaliseringsprosessen casebedriften befinner seg i.

Medierikhetsteorien beskriver de kommunikasjonskanalene som er mest effektive til hvilke situasjoner, og trekker frem ansikt-til-ansikt som en av kanalene som frembringer "rikest"

informasjon. Med de nye digitale verktøyene for kommunikasjon, har dette åpnet opp for nye måter å kommunisere på, og det blir stadig mer vanlig å bruke e-post og lignende verktøy.

En stor del av arbeidshverdagen til casebedriften går ut på å kommunisere internt i avdelingen, med andre avdelingskontorer, samt med kundene. Viktigheten med dialogen som foregår ansikt-til-ansikt nevnes flere ganger, og det er tydelig noe informantene ser viktigheten i. Når ansikt-til-ansikt-kommunikasjon sies å være den beste formen for kommunikasjon, hvordan løse dette når det i dag benyttes mye elektroniske kommunikasjonskanaler? Ser vi på teorien på området trekkes det fram at kommunikasjonskanalen som velges bør være hensiktsmessig i forhold til informasjonen som skal gis. Dersom det er hensiktsmessig å sende en e-post for å redusere usikkerhet, kan dette være det mest gunstige valget. Videre vil muligens en telefonsamtale være enda mer oppklarende og gi et enda bedre bilde over situasjonen. Kundekontakt er en svært viktig del av hverdagen til de ansatte og det er ikke alltid en digital løsning vil lønne seg, dersom man ønsker å beholde sine kunder. Bedriften må derfor finne en balanse mellom de nye digitale løsningene, og velge kommunikasjonskanal etter hva som er mest hensiktsmessig i ulike situasjoner.

En av informantene trakk frem et eksempel som illustrerer viktigheten av å velge riktig kommunikasjonskanal. I dette tilfellet hadde ble det sendt en e-post til en kunde, som hadde blitt helt misforstått på grunn av et enkelt utropstegn som ble tolket feil. Den ansatte som hadde sendt e-posten måtte ringe opp kunden det gjaldt for å forklare seg og gi en unnskyldning. Dette er et godt eksempel på hvordan noe kan tolkes ulikt og misforstås grunnet valg av feil kommunikasjonskanal. En viktig del av informasjonen man gir, er å vite hvordan mottaker tolker informasjon som gis. Det blir derfor enda viktigere nå med flere nye måter å kommunisere på, og vite hvilken kommunikasjonskanal som skal velges og hvordan denne burde benyttes.

5.1.1 Oppsummering forskningsspørsmål 1

For å oppsummere det første forskningsspørsmålet som tar for seg relasjonen mellom organisasjonskultur og den digitale kulturen har vi sett på forståelsen av begge begrepene og hvordan disse har påvirket hverandre. Endringene digitaliseringen har medført har påvirket organisasjonskulturen i casebedriften i stor grad. Den har ført til store kulturelle endringer i organisasjonen, som har påvirket menneskene som arbeider der. Vi har også sett på hvordan

den digitale kulturen har vokst frem fra den eksisterende kulturen, fordi det har vært et ønske fra kulturen om å ta i bruk nye teknologiske løsninger. Våre funn tyder på at kulturen i casebedriften har utviklet seg til en digital kultur, ved at det har vært en kultur for åpenhet rundt å ta i bruk ny teknologi og at den eksisterende kulturen har vært tilpasningsdyktig. Til slutt undersøkte vi hvordan digitaliseringen har endret kommunikasjonen, og viktigheten av å opprettholde effektiv kommunikasjon selv med de nye elektroniske kommunikasjonskanalene.

5.2 Relasjonen mellom digitale transformasjon og digital kultur

Det andre forskningsspørsmålet tar for seg relasjonen mellom digital transformasjon og digital kultur, og hvordan disse påvirker hverandre. Den digitale kulturen har oppstått grunnet digitaliseringen i samfunnet, og har i dag blitt en stor del av teknologibedrifter. Digitaliseringen har utfordret virksomheters overlevelses og konkurransekraft, og det har vært nødvendig bli en del av digitaliseringen for å overleve. Toppsjefen i AT&T, Randall Stephenson, forteller at de ansatte må tilpasse seg den virkeligheten de er en del av, da den endres i et økende tempo på grunn av teknologi. Dette er for at organisasjoner skal klare overgangen til en digital hverdag. Digitaliseringen har blant annet ført med seg flere positive aspekter for casebedriften, der de har økt produktiviteten og klarer å produsere mer ved hjelp av digitale løsninger. I tillegg frigjør det tid og forenkler hverdagen deres, ved at de for eksempel kan logge inn i et system og få tilgang til informasjonen de trenger, istedenfor å måtte vente på å få tilsendt bilag. Casebedriften har gjennomgått en digital transformasjon, og kaller seg i dag heldigitale. De bruker digitale løsninger som en del av hverdagen, og disse brukes blant annet til problemløsning, kundekontakt og rutinearbeid. Det finnes lite fysiske papirer, permer etc. i bedriften, og all informasjon ligger lagret i deres digitale systemer. Det som eksisterer av for eksempel fysiske papirer, er kun grunnet lovverket som tilsier at de må ha det slik. Å ta i bruk teknologi og digitale løsninger har for casebedriften vært et skritt på veien til å utvikle virksomheten i riktig retning. Selv om bedriften har kommet langt, kan de fremdeles utvikle seg ved videre bruk av nye digitale løsninger, samt ved å utvikle seg ut mot kunden.

Casebedriften ønsker å vokse og bli større, og for å nå dette målet må de transformere virksomheten, og ha fokus på å forbedre den. Det er ikke nødvendigvis teknologien som ligger i fokus, men at den skal fungere som et verktøy for å gjøre arbeidshverdagen enklere, og vil være med på å transformere prosessene deres. De har for eksempel systemer som gjør at de kan

sette sammen og kombinere informasjon, slik at man kan hente ut nøyaktig den dataen man trenger, når man trenger den. På denne måten får de samlet dataen til bedriften og sikret brukeropplevelsen, som kan hjelpe bedriften med å ta de riktige avgjørelsene. Videre vil riktige avgjørelser til riktig tid være viktig for at bedriften for å kunne nå målene sine, øke effektiviteten, og på denne måten skaffe seg et konkurransefortrinn i markedet.

Et viktig steg på veien i en digital transformasjon er å få de ansatte med på endringen, og skape endringsmotivasjon. For å motivere til endringen vil det være gunstig å skape et tydelig bilde av en ønsket fremtidig situasjon, der bedriften vokser og kan yte kundene enda bedre, slik at kundetilfredsheten går opp. En annen måte å motivere de ansatte på vil være å gi de muligheten til å utvikle seg selv, få til noe og nå målene de setter seg, for å oppnå selvrealisering etter Maslows behovspyramide. I casebedriften legger de godt til rette med tanke på utviklingsmuligheter. Dersom de ansatte viser interesse, og viser til utviklingsevne i arbeidet vil de få nettopp den muligheten. Dette er med på å skape motivasjon for å drive transformasjonen videre.

Når det kommer til om de ansatte faktisk kommer til å bruke teknologi, kan vi se på den utvidede modellen for teknologiakseptanse. Der trekkes det frem viktigheten av at de opplevde gevinstene må være større enn de opplevde kostnadene for bruk og aksept av ny teknologi. De opplevde gevinstene handler om hva den enkelte føler den får ut av prosessen. Hver enkelt må ta en vurdering og skape sin forventning om bruken av teknologien vil gi nytte eller gevinster i arbeidet. De omkringliggende faktorene i figuren som sosiale normer, kultur og måten teknologien blir snakket om, er med på å påvirke gevinstene man ser for seg (Engesmo, 2018). I casebedriften har informantene inntrykk av at de ansatte i bedriften ser både nytte og verdi ved å bruke teknologiske løsninger. Casebedriften har “vokst opp” med en teknologisk hverdag, der de har brukt teknologiske løsninger fra start. De ansatte vet dermed hva det innebærer og kreves av dem for å jobbe i bedriften, og vil nok føle en større aksept for ny teknologi grunnet dette. Den ene informanten fortalte at alle som jobber i bedriften har akseptert at de er like mye en teknologibedrift som et kompetansehus, og at dersom man skal kalle seg et kompetansehus må man snakke om teknologi i 2020. Et annet moment som gjør at de opplevde gevinstene oppleves større, er at bedriften har en kultur der de alltid kan spørre om hjelp dersom det er nødvendig. Dette er blant annet med på å skape trygge omgivelser for innføring av ny teknologi.

Et annet aspekt ved UMTA som er relevant å trekke inn, er at i casebedriften har de en ung arbeidsstokk, og Venkatesh et. al (2003) trekker frem at nyutdannede og unge personer kan stille sterkere, og kan ha større interesse til å ta i bruk ny teknologi, da de gjerne har bedre forståelse for teknologi og ser nytteverdien av å bruke den. Casebedriften mener at mye av grunnen til at de er vellykket er på grunn av deres medarbeidere, og at de bruker mye tid på å finne de riktige individene. En av informantene trekker frem dette med de riktige menneskene. De har en ungdommelig arbeidsstokk, men det påpekes at de litt eldre i bedriften har bred kompetanse, og virkelig har lært seg systemer. Informanten nevner også viktigheten av at så lenge man er åpen for teknologi, virker det som man vil få det til, selv om det kanskje kan ta lengre tid å lære seg.

De ansatte i bedriften må også ta en vurdering på de opplevde kostnadene ved bruk av teknologi. Ny teknologi kan være utfordrende for en bedrift da man gjennomgår en endringsprosess ved innføringen. Casebedriften forteller at de ikke alltid går gjennom den nødvendige opplæringen, og man blir kastet ut i det. Når de bestemmer seg for å lansere en ny løsning, så gjør de det. Dette kan være krevende for de ansatte da det kan bli litt mye, litt fort. Her spiller de irreversible kostnadene, overgangskostnadene og usikkerhetskostnadene inn. De opplevde kostnadene og anstrengelsen relateres opp mot dagens måte å utføre oppgaver på. Omgivelsene vil spille inn og være med å påvirke hvordan man ser på og opplever kostnadene. Helt til slutt foretar man seg en kost/nytte vurdering der man vurderer kostnadene opp mot nytten, og det vil bestemme bruken av teknologi. Som nevnt tidligere så ønsker bedriften å utvikle seg videre, og ligge foran i digitaliseringen. Det kan virke som kulturen i bedriften presser frem en endringsglede, som er med på å påvirke intensjonen om bruk av teknologi da de ønsker å være best, og teknologi er en viktig del for å lykkes i markedet i dag.

For å jobbe i casebedriften må man være endringsvillig. De ansatte må tåle at nye løsninger kommer og være villig til å ta de i bruk. Det har tidligere vært ansatte i bedriften som har sluttet, grunnet de vil jobbe med den tradisjonelle regnskapsførerjobben og ikke med de nye jobbene som det teknologiske skiftet har ført med seg. De ansatte som er i bedriften er altså villige til å prøve, og de har en kultur hvor det er greit å spørre om hjelp. Dette bidrar til høyere aksept hos de ansatte. De forteller også at det er naturlig å bruke de digitale løsningene i hverdagen, og har sammen skapt en trygghet rundt det med innføring av nye løsninger. Generelt i bedriften har de et mål om å utvikle seg, og det har vokst frem en digital kultur der man ønsker å ta i bruk digitale løsninger, og det er en iver etter å ta de i bruk. De får motivasjon fra gode kundeforhold

og kundetilfredshet, og ønsker å yte enda mer. Selv sier de at de ligger foran i utviklingen av bedriften, noe også vår nyansatte informant påpeker. De ansatte syns det er spennende å være del av en bedrift som er i stadig utvikling. Dette påvirker igjen kulturen, og er med på å skape en drivkraft for å drive utviklingen videre.

Kulturen som er i bedriften, virker som et viktig aspekt for at de har lyktes med den digitale transformasjonen. De har en kultur der de ønsker å utvikle seg, de vil være best og vil henge med i markedet. For å lykkes må man ha de rette menneskene, som ønsker å yte og aksepterer bruk av teknologi. Vi kan si at bedriften har gått gjennom en digital transformasjon, der samfunnet har gjort at bedriften er nødt til å ta i bruk teknologiske løsninger for å kunne gi mer til kundene og skape merverdi. På den ene siden kan vi si at den digitale kulturen de har i bedriften har kommet som et resultat av den digitale transformasjonen. På den andre siden kan det diskuteres om det nettopp er den digitale kulturen som har skapt endringsviljen og endringsgleden de ansatte viser til nye teknologiske løsninger, og gjort at de har gjennomgått en digital transformasjon. Det vil nok være et resultat av begge deler, der samfunnet har presset på, samtidig som de ansatte i bedriften har sett nytten ved en digital transformasjon.

5.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Den digitale transformasjonen har ført med seg flere aspekter som påvirker den digitale kulturen. En digital kultur skapes gjerne gjennom den digitale transformasjonen, men kan også være med på å presse gjennom en transformasjon. Digital kultur er med på å skape en aksept og varig bruk av teknologi ved hjelp av omgivelsene. Ved hjelp av de digitale løsningene klarer man å øke produktiviteten og produsere mer, noe som kan føre til vekst. En del av dette vil være å skape teknologiakseptanse, der man viser at teknologien gir høyere opplevde gevinster enn opplevde kostnader. Måten teknologien kommuniseres og visualiseres vil tydeliggjøre gevinstene som kan oppnås. Det er viktig å skape motivasjon, både ved å gi et tydelig bilde av hva man ønsker å oppnå som bedrift, og hva den enkelte ansatte får ut av transformasjonen. Dersom man gir mulighet til utvikling og selvrealisering kan man enklere få de ansatte med på endringer. Kulturen er med på å skape teknologiakseptanse, og har fostret den digitale kulturen.

5.3 Egenskaper som påvirker utvikling og vekst

I forskningsspørsmål 1 og 2 har vi undersøkt hvordan den digitale kulturen er et resultat av hvordan en eksisterende kultur responderer på en digital transformasjon. Men hvilke egenskaper i den digitale kulturen vil være påvirkningsfaktorer for utvikling og vekst? I teoridelen tok vi for oss flere definisjoner av digital kultur, men også hva en digital kultur faktisk innebar i en organisasjon. Utvikling og vekst i en bedrift har en bred betydning. Det kan være snakk om vekst innenfor omsetning, kundebase og kontorer, men også mulighetene for å kunne utvikle nye løsninger og effektivisere arbeidet, så vel som utvikling av menneskelige ressurser. Tar vi et tilbakeblikk på det teorien beskriver om den digitale kulturens egenskaper og karakteristika, kan være flere faktorer som bidrar til både utvikling og vekst for en bedrift dersom de forvaltes og brukes riktig.

I en digital kultur har de ansatte omfattende teknologikunnskaper. Teknologi ses på som et hjelpemiddel, og det foreligger tillit til ny og moderne teknologi. Dette fremmer en strategi for utvikling av de ansattes teknologiske kunnskap, men også en utvikling innenfor arbeidsprosesser. Automatisering og robotisering av forretningsprosesser vil kunne bidra til å øke både effektiviteten og produktiviteten i en bedrift. Moderne teknologi blir betraktet som en mulighet for utvikling, og casebedriften har automatisert arbeidsprosesser for å øke effektiviteten. På denne måten har casebedriften fått opp produktiviteten og har de siste årene markert seg som en reell utfordrer i markedet. Våre funn viser til at casebedriften har svært få manuelle oppgaver, og på denne måten kan både tid og penger spares. På denne måten åpnes det opp muligheter for å kunne gi tilbud til flere kunder og levere produkter med høyere kvalitet.

For å kunne overleve i dagens marked for teknologibedrifter er det helt nødvendig å kunne bruke teknologi som et verktøy for å utføre og effektivisere forretningsprosesser. Dette vil kunne føre med vekstmuligheter innenfor antall kunder, som igjen kan bringe med seg en vekst i omsetningen. Resultatene våre viser også en bedrift som er sterkt preget av en digital arbeidsdag, både internt, men også i forhold til sine kunder. Casebedriftens ansatte er nysgjerrige og ønsker å være ledende innenfor deres marked. Samtidig er det verdt å nevne at en stor andel av de ansatte har vokst opp med teknologi, og vil derfor sitte på svært gode teknologikunnskaper. Ser vi på dagens Corona-situasjon, er det tydelig at det er helt nødvendig for mange organisasjoner å tenke nytt når det kommer til måten en skal utføre arbeidet sitt på. Vi kan tenke oss at en organisasjon med en digital kultur vil se mulighetene for løsninger som vil hjelpe bedriften med å kunne fortsette å jobbe mot sine mål, behandle kunder og utføre sine

forretningsprosesser til tross for en vanskelig situasjon. På denne måten vil den digitale kulturen fremme utvikling og vekst på nye alternative måter, ved hjelp av teknologiske løsninger.

Peter Abraham (2017) forteller at det i en digital kultur vil foreligge en smidighet og en tilpasningsdyktighet. Det er høy grad av endringsvilje, og organisasjonen vil ha evner til å kunne tilpasse seg ulike situasjoner raskt, for å fortsette å jobbe mot sine mål. Et eksempel på det å måtte tilpasse seg nye omgivelser og situasjoner raskt, er hvordan vår casebedrift beskriver deres håndtering av Corona-situasjonen. Våre informanter forteller at de taklet situasjonen ved å gå fra en normal hverdag til alle ansatte på hjemmekontor på en rask og god måte. Dette er grunnet de ansattes teknologiske kunnskap, men også ettersom bedriftens systemer og informasjon ligger lagret digitalt. På denne måten vil casebedriften kunne fortsette å jobbe mot sine mål, utføre sine arbeidsoppgaver og ha den kundekontakten de ønsker å ha, på alternative måter. På den andre siden vil det å være tvunget til å tilpasse seg en helt ny situasjon raskt, være en utfordring for andre bedrifter, dersom de ikke har den nødvendige kompetansen som skal til for å kunne endre arbeidsdagen på en god måte. Det kan da være vanskelig å komme raskt i gang med den nye hverdagen, da penger og tid vil gå tapt til opplæring og digitalisering av forretningsprosesser og systemer.

Den digitale kulturen vil støtte kunnskapsflyt, kontinuerlig læring og tverrfaglig samarbeid. Samtidig vil en digital kultur ta lærdom fra både suksess og fiasko. De ansatte i en organisasjon vil befinne seg i en sirkel av kontinuerlig læring, og utvikle kompetanse for å kunne ha konkurransefortrinn i sine markeder. Våre funn tilsier at casebedriften er opptatt av samarbeid og utvikling av kompetanse mellom de ansatte på tvers av avdelinger. Dette er noe som gjøres bevisst, og som er en viktig del av bedriftens verdier. Gjennom samarbeid og kontinuerlig læring, vil det være mulig å kunne utvikle hver enkelt ansattes kompetanse, og styrke bedriftens menneskelige ressurser. Som nevnt kan vekst for en bedrift kan handle om høyere omsetning, flere kunder og flere kontor. For å kunne få dette til er det selve leveransen som vil kunne skape vekst. Prosessen med å kunne produsere en god leveranse er det de ansatte som gjør. Det er de ansatte som skal levere varen, og dermed er de avhengige av at de ansatte har den kompetansen slik at bedriften kan yte best mulig. Samtidig viser våre resultater til at utviklingen av kompetansen til de ansatte er et viktig moment for at de skal lede an innenfor digitaliseringsprosessen. Dette samsvarer godt med Abrahams utsagn om samarbeid og læring i en digital kultur, og styrker teorien om at læring og samarbeid er en viktig faktor innenfor den digitale kulturen som påvirker utvikling og vekst.

5.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 3

For å kunne oppsummere tankene rundt hvilke egenskaper i den digitale kulturen som påvirker utvikling og vekst, har vi sett nærmere på hvilke faktorer som vil opptre i en digital kultur. En digital kultur vil ha flere sterke karaktertrekk, og en rekke egenskaper hvor alle kan bidra til både utvikling og vekst dersom de brukes riktig. I en digital kultur vil organisasjonen ha egenskaper som å kunne være agile og mottakelige, samt ser viktigheten av samarbeid og læring. Dette er viktige egenskaper som vil kunne føre til både utvikling og vekst av kompetanse, men også omsetning og måloppnåelse. Våre funn bekrefter at flere av egenskapene i en digital kultur vil kunne bidra til utvikling og vekst, også i en vanskelig tid hvor arbeidsdagen og kommunikasjonsmulighetene er i endring.

5.4. Kritisk refleksjon rundt metode og resultater

I denne studien har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode. Sett i ettertid ser vi at denne metoden har vært svært godt egnet for studiens formål, ettersom våre intervjuer har bidratt med funn som går mer i dybden på vårt tema, og som har gitt oss muligheten til å reflektere godt rundt problemstillingen. På den andre siden ser vi at det ville vært nyttig og også utføre en form for kvantitativ undersøkelse i casebedriften for å få et bredere resultat. Samtidig ville det vært mulig å gjennomføre flere intervjuer, men ettersom bachelorgruppen har lite erfaring med gjennomføring av store intervjuer valgte vi å fokusere på tre informanter, ettersom dette var anbefalt.

5.4.5 Sikring av kvalitet

Vi ønsker å sikre kvaliteten av vår forskning, for å kunne trekke riktige konklusjoner og momenter basert på de funnene som er gjort gjennom vår metode. Derfor tar vi som nevnt i bruk Kirsti Malteruds fire hovedkrav til vitenskapelighet som et rammeverk. For å se om vår forskning kan benyttes som vitenskapelighet ser vi på de fire hovedkravene opp mot våre undersøkelser, slik at vi på en god måte kan verifisere om våre funn vil holde standarden vi ønsker innenfor forskningen som er foretatt.

1. *Systematisk kritisk refleksjon:*

Her ser vi på graden av at funnene som gjøres er allmenngyldige og gjenbrukbare. Våre informanter jobber i en BPO-bedrift. Derfor vil våre funn være svært relevante og gjenbrukbare

for liknende bedrifter, men kan også benyttes i forskning innenfor andre bedrifter, ettersom metoden går ut på relativt generelle spørsmål. Malterud mener at forskerens viktigste virkemiddel i pålitelighetens tjeneste er å gjøre leseren til en informert ledsager, og våre funn er tydelige og klargjør ulike tematikker på en informerende måte.

2. *Relevans:*

Her ser vi på kravet om hva kunnskapen faktisk skal brukes til. Det er tydelig at arbeidet som er foretatt er gjort i forbindelse med et bachelorprosjekt, hvor studentene ønsker å lære mest mulig, samt at bedrifter skal kunne bruke oppgaven som et hjelpemiddel. Vår metode er gjennomført med den hensikt å besvare problemstillingen, og bærer preg av originalitet ettersom vi leter etter nye og unike svar innenfor kunnskapsutviklingen.

3. *Validitet – Gyldighet & Pålitelighet:*

Under dette kravet er det viktig å undersøke hva det er vi faktisk har fått ut av intervjuene våre. Våre resultater er logisk korrekte og stemmer overens med konteksten, ettersom våre informanter ble tydelig informert om forskningsprosjektet, og hvorfor vi ønsker å høre nettopp deres svar. Spørsmålene er tilpasset de ansatte i den aktuelle casebedriften, og svarene har god konsistens.

4. *Refleksivitet:*

Malteruds siste hovedkrav til vitenskapelighet tar for seg hvordan forskningsprosessen har preget de funnene og konklusjonene som er gjort. Her er det også verdt å nevne at den ene informanten har en utdanning innenfor ledelse, og svarene fra denne informanten kunne bære preg av teori og kunnskap rundt dette. Når det kommer til delen om partiskhet var informantene klar over at svarene de ga ville være anonyme, samt at det kun var bachelorgruppen og informanten som befant seg i rommet. På denne måten vil det minske sjansene for at svarene bærer preg av skjevhet, eller blir for subjektive og objektive. Informantene ble også godt informert om hva studentene var ute etter, og at dette var første gang studentene gjennomførte en slik type intervju. Samtidig kan det være verdt å nevne at de tre informantene var klar over hvem hverandre var, og dette kan være en svakhet under dette kravet.

Ut fra denne gjennomgangen av Malteruds hovedkrav til vitenskapelighet, kan vi konstatere at vår forskning og funn vil kunne anvendes videre som vitenskap, ettersom vår metode dekker det aller meste innenfor de fire hovedkrav til vitenskapelighet. Vi har derfor valgt å bruke våre

resultater til å diskutere ulike teori, samt bruke forskningen som et hjelpemiddel for å kunne trekke konklusjoner og besvare vår problemstilling.

6. Konklusjon

Dette kapitlet skal besvare problemstillingen *“Hvordan kan digital kultur støtte opp under utvikling og vekst i en teknologibedrift?”*. For å kunne svare på problemstillingen, skal se vi se nærmere på de svarene vi kan trekke ut fra våre forskningsspørsmål for så å trekke en konklusjon. Videre vil forskningens relevans presenteres for oppgavens målgruppe, i tillegg til hva som vil være interessant å jobbe videre med i denne studien.

Forskningsspørsmål 1: *“Hva er relasjonen mellom organisasjonskultur og digital kultur?”*

Det første forskningsspørsmålet tar for seg relasjonen mellom organisasjonskultur og digital kultur, og vi har sett på hvordan disse har hatt innvirkning på hverandre. En digital kultur er dyrket frem fra den eksisterende kulturen ved at kulturen har vært tilpasningsdyktig og åpen for nye teknologiske løsninger. Den digitale kulturen har hatt innvirkning på den eksisterende kulturen ved at det har blitt endringer i hverdagen og i arbeidsoppgaver for de ansatte med nye teknologiske løsninger. Med den digitale kulturen har det blitt endringer i måten det kommuniseres på. Vi ser at det blir viktigere med effektiv kommunikasjon internt i bedriften og mot kunder, og å kunne balansere de elektroniske kommunikasjonskanalene mot kundens behov for fysiske møter.

Forskningsspørsmål 2: *“Hva er relasjonen mellom den digitale transformasjonen og digital kultur?”*

Det andre forskningsspørsmålet ser nærmere på relasjonen mellom digital transformasjon og digital kultur, og hvordan de har innvirkning på hverandre. Den digitale kulturen skapes gjerne gjennom en digital transformasjon, og etter press fra samfunnet for å holde seg konkurransedyktige i markedet. Den digitale kulturen kan også påvirke bedrifter til å gå gjennom en digital transformasjon, der de ansatte ser et behov for teknologiske løsninger og får presset dette gjennom i bedriften. Den digitale kulturen kan også påvirke den digitale transformasjonen gjennom at man har et ønske for eller mot å ta i bruk teknologi, og dermed skaper en aksept og varig bruk. Teknologiakseptanse er et viktig aspekt som sier noe om hvor klare de ansatte i bedriften er til endring, og aksept av teknologiske løsninger i arbeidshverdagen.

Forskningsspørsmål 3: *“Hvilke egenskaper i den digitale kulturen påvirker utvikling og vekst?”*

Det er flere faktorer og karaktertrekk som vil forme den digitale kulturen i en bedrift. Denne studien har undersøkt den digitale kulturens egenskaper, og har sett på hvordan disse egenskapene kan bidra med utvikling og vekst i en teknologibedrift. Vi kan derfor besvare forskningsspørsmål 3 med å påstå at den digitale kulturens fokus på samarbeid, læring, tilpasningsdyktighet, endringsvilje og teknologikunnskaper er noen av de egenskapene som gir muligheter for å kunne påvirke en bedrift til å fremme ulik form for vekst, og bidra til utvikling av menneskelige ressurser.

Sett opp mot problemstillingen; *“Hvordan kan digital kultur støtte opp under utvikling og vekst i en teknologibedrift?”*, ser vi at om en kultur skal utvikle seg mot en digital kultur vil det være viktig at den eksisterende kulturen er tilpasningsdyktig og åpen for nye teknologiske løsninger. Digital kultur vil påvirke den digitale transformasjonen gjennom et ønske for eller mot bruk av teknologi. Dette vil kunne skape varig aksept rundt nye løsninger. For å ta i bruk den digitale kulturen som et hjelpemiddel er samarbeid, læring, de ansattes teknologikunnskaper og tilpasningsevner hensiktsmessige egenskaper som kan utnyttes for få til nettopp utvikling og vekst innenfor flere områder i bedriften og dens omgivelser. Egenskapene vil ikke nødvendigvis hver for seg være en avgjørende faktor for å skape verdi, men vil sammen kunne utgjøre en forskjell. Vi kan ikke påstå at en digital kultur bidrar direkte med at omsetningen vokser, men at bedriften er villige til å se nye muligheter ved digitale løsninger.

6.1 Bidrag til forskning og videre arbeid

Bacheloroppgavens bidrag til forskning har vært å undersøke den digitale kulturens aspekter innenfor en sektor, og se hvordan dette kan være en bidragsyter til utvikling og vekst. Ved å undersøke teori og litteratur rundt temaer som organisasjonskultur, digital transformasjon og digital kultur har vår forskning resultert i en rapport som trekker frem viktigheten med en digital kultur, og hvordan en bedrift kan ta i bruk ulike egenskaper fra denne type kultur for å fremme flere former for utvikling og vekst. Våre funn vil kunne være interessante for bedrifter spesielt innenfor en BPO-sektor som har vært gjennom eller befinner seg i en digitaliseringsprosess, men vil også være relevant for alle typer teknologibedrifter som har gjennomgått en digital transformasjon.

Når det kommer til videre forskning innenfor vårt tema, ville det vært spennende å undersøke flere bedrifter som befinner seg i andre situasjoner enn vår casebedrift, når det kommer til digitalisering. På denne måten vil det være mulig å se på andre sider av en digital kultur, hvordan en digital kultur kan dyrkes frem og utfordringer med digitalisering. Ved å sammenlikne flere bedrifter, vil det være mulig å kartlegge flere måter en digital kultur kan støtte opp under utvikling og vekst.

Referanser:

- Abraham, N. P. (2017). *Building the Agile Business through Digital Transformation*. Kogan Page Publishers.
- Anderson, G. (2019, januar 31). *Valg av forskningsmetode*. Hentet fra NDLA:
<https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>
- Andresen, E., & Sannes, R. (2017, juni). *Hva er digitalisering?* Magma, ss. 18-24. Hentet fra MAGMA: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? I *The Academy of Management Review* (s. 656).
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. San Antonio, Texas: Management Science.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Day, A. R. (2016, januar 28). *www.corporatespring.com*. Hentet fra How work culture can become a strategy for growth: <http://corporatespring.com/when-culture-becomes-a-strategy-for-growth/dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten?> MAGMA, ss. 68-75. Hentet fra Magma.
- DIFI (2017, juni 30). *Digital transformasjon*. Hentet fra Digitaliseringsdirektoratet:
<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2018). *www.difi.no*. (Norwegian Digitalisation Agency) Hentet 2020, from Digital transformasjon: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>
- Engesmo, J. (2018). *Oversikt- Utvidet modell for teknologiakseptanse*. Hentet fra leksjon i Endringsledelse (IBED2002), ved NTNU.
- Engesmo, J. (2019, Høsten). *Forelesning 2 - Forretningssystemer*. Hentet fra forelesning i Prosjektledelse og forretningssystemer (IBED3002), ved NTNU.
- Engesmo, J. (2019, Våren). *Leksjon 4: Digital transformasjon*. Hentet fra leksjon 4 i IT-strategi i organisasjoner (IDRI2005), ved NTNU.
- Firdausi, A. (2018). *www.toppr.com*. Hentet fra Directing Communication:
<https://www.toppr.com/guides/business-studies/directing/communication/>

- Gerald C. Kane, A. N. (2019, juni 13). *Developing Digital Culture*. Hentet fra Stanford Social Intervention Review: https://ssir.org/books/excerpts/entry/developing_digital_culture
- Gere, C. (2002). *Digital Culture*. London: Reaktion Books.
- Glomseth, R. (2019, februar). *Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den?* Magma.
- Gold, P. (2018, oktober 30). *Effectively Leading Digital Transformation*. Hentet fra LinkedIn learning: <https://www.linkedin.com/learning/effectively-leading-digital-transformation/what-is-digital-transformation>
- Gravdahl, J. T. (2019, august 1). *Automatisering*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/automatisering>
- Grønmo, S. (2020, januar 10). *Kvalitativ metode*. Hentet fra SNL: https://snl.no/kvalitativ_metode
- Hillestad, T., Yttri, B., & Grönquist, D. (2014, August). *Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon?* Magma: Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse, ss. 35-44.
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jim Hemerling, J. K. (2018, 04 13). *It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture*. Hentet fra: BCG (B. C. Group, Produsent): <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>
- Knudsen, T. S. (2020, april 22). *Organisasjonskultur og ledelse*. Hentet fra Aspire: <http://www.aspire.no/wp-content/uploads/2012/11/ORGANISASJONSKULTUR-OG-LEDELSE.pdf>
- Krogstie, B. R. (2019, februar 21). *Spillifisering og brukerengasjement*. Hentet fra Leksjon i Samhandlingsplattformer med SharePoint (IBED3008), ved NTNU.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagforlaget.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: SAGE Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mathiesen, T. (2017, desember 5). *Organisasjonskultur - for ledere*. Hentet fra Innsida NTNU: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

- NHO. (2018). *Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018*. (3.utg.). Oslo: Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). Hentet fra NHO.no, kap 5 og 12: https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-30okt18/nho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf
- Nygård-Hansen, H.-P. (2016, februar 15). *Digital forståelse bør være en selvfølge om man skal lede et selskap inn i fremtiden*. Hentet fra Aftenposten.no: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/eMJa/digital-forstaaelse-boer-vaere-en-selvfoelge-om-man-skal-lede-et-selskap-inn-i-fremtiden-hans-petter-nygaard-hansen>
- Olsen, T. N. (2019, november 23). *Kultur er nøkkelen til digital transformasjon*. Hentet fra Nycon: <https://www.nycon.no/kultur-er-nokkelen-til-digital-transformasjon/>
- Olsen, T., & Sverdrup, T. (2015, juli). *Hvordan motivere ansatte til endring gjennom*
- Perkin, N. (2017, 07 13). *What is Digital Culture?*. Hentet fra Agile Business manifesto: <https://agilebusinessmanifesto.com/agilebusiness/what-is-digital-culture/>
- Polites, G.L., & Karahanna, E. (2012). *Shackled to the Status Quo: The Inhibiting Effects of Incumbent System Habit, Switching Costs, and Inertia on New System Acceptance*. *MIS Quarterly*, 36(1), 21–42. <https://doi.org/71154897>
- PwC. (2018). *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*. Den norske Revisorforening. KS FoU.
- Regjeringen (2014, desember 06). *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet 03. 11, 2020 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Regjeringen (2018, oktober 08). *Tidenes største satsing på digitalisering*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tidenes-storste-satsing-pa-digitalisering/id2614074/>
- Sannes, R., & Andersen, E. (2016, september 15). *Kronikk: Norske toppledere på bunn i digitalisering*. Hentet fra Aftenposten.no: https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/4QoxE/kronikk-norske-toppledere-paa-bunn-i-digitalisering-ragnvald-sannes-og-espen-andersen?spid_rel=2
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- SINTEF. (2020, april 14). *Automatisering og robotisering*. Hentet fra Sintef: <https://www.sintef.no/automatisering-og-robotisering/>
- Smith, J.A. og Osborn, M. (2008). Interpretative phenomenological analysis. I: Smith, J.A. *Qualitative psychology* (58-80). London: SAGE Publications Ltd.

- Sundbye, L.M. (2017, oktober 4). *Maslows behovspyramide*. Hentet fra NDLA:
<https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183193/topic:1:84505/resource:1:75499>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tunc, P. A. (2019). *Business Management and Communication Perspectives in Industry 4.0*.
Istanbul: IGI Global Business Science Reference.
- Tørdal, R.M. (2019, januar 25). *Kildekritikk*. Hentet fra NDLA:
<https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195877/topic:1:195886/>
- Valaker, S. (2007). *Kollektiv sensemaking og informasjonsinfrastruktur i nettverksbaserte operasjoner*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). SINETT.
- Valmøt, O.R. (2015, desember 17). *AI og robotisering vil ta jobbene*. Hentet fra digi.no:
<https://www.digi.no/artikler/ai-og-robotisering-vil-ta-jobbene/319934>
- Venkatesh et al. (2003). *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*.
Management Information Systems Research Center, University of Minnesota
- Westermann, D. G. (2019). *Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations*.
MIT Sloan School of Management. Cambridge, MA: MIT Sloan Management
Review.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Før oppstart:

- Presenterer oss selv og prosjekt, og formål med datainnsamling
- Vi går gjennom informasjonsskriv og innhenter skriftlig samtykke til:
 - Deltagelse
 - Lydopptak

Tema	Spørsmål
Intro	<ol style="list-style-type: none">1. Navn og alder2. Hva er din rolle/stilling?3. Hva består en vanlig arbeidsdag av?4. Kan du i korte trekk fortelle om din erfaring/ tidligere utdanning/bakgrunn?5. Hvor lenge har du vært ansatt/leder i bedriften?
Spørsmål om organisasjonskultur	<ol style="list-style-type: none">1. Hva legger du i god organisasjonskultur?2. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i deres avdeling?3. Vil du si at det har vært en utvikling i kulturen fra du startet til nå? Hvorfor/ hvorfor ikke?4. Hvordan bidrar lederen til å bevare og styrke organisasjonskulturen?5. Hvordan bidrar de ansatte til å bevare og styrke organisasjonskulturen?6. Vil du si at deres organisasjonskultur har vært en avgjørende faktor til deres suksess? Hvis ja, på hvilken måte?7. Ser du en sammenheng mellom vekst og god kultur på denne avdelingen - og i så fall på hvilken måte?8. Vil du si at kulturen bidrar til høyere endringsvilje innenfor digitale løsninger?
Spørsmål om bruk av digitale løsninger og digital kultur	<ol style="list-style-type: none">1. Bærer denne avdelingen preg av digital kultur, og på hvilken måte?2. Hvilke digitale løsninger bruker du i din vanlige arbeidshverdag?3. I hvilken grad har digitale løsninger påvirket kulturen og måten dere jobber på?4. Hvordan bruker du digitale løsninger for kommunikasjon innad i bedriften og med kunder? I hvilken grad har digitale løsninger påvirket hvordan dere kommuniserer?5. Har du/avdelingen opplevd utfordringer med å ta i bruk nye digitale løsninger? Gjerne gi eksempel, og hvordan dette ble håndtert.

	<p>6. Hva er ditt perspektiv på muligheter og utfordringer med digitalisering fremover på kort og lang sikt? Både generelt og for bedriften.</p>
Eventuelt	<ol style="list-style-type: none">1. Spørre om mislykket kundecase, hvordan håndterte dere dette?2. Spørre om vellykket kundecase, hvorfor gikk dette bra?3. Ser du en sammenheng mellom en god kultur, endringsvilje og vekst i denne avdelingen?
Avslutning	<ol style="list-style-type: none">1. Er det noe mer du ønsker å si/legge til?2. Takke for oss og for gode bidrag

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Digital forretningsutvikling»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne studere anvendelse av IT og hvordan dette kan skape gevinster for virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT på ulike måte kan skape gevinster for virksomheten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU, Maren Grobe, Astrid Vangen og Hanna Fahlvik er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Uttrekning av kandidater er en anbefaling fra oppdragsgiver. Vårt ønske er å intervju tre kandidater med ulik bakgrunn og kompetanse for å få ulike perspektiver og vinkler innad i bedriften tilknyttet problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på utvalgte spørsmål i et intervju.. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om bakgrunn, organisasjonskultur og digitale løsninger. Dine svar fra intervjuet blir tatt opp ved hjelp av båndopptaker og registrert elektronisk

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.
- Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 20.05.2020. Personopplysninger og lydopptak slettes innen dette tidspunkt.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg

- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Å sende klage til personvernombudet eller 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 NTNU 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:

- NTNU ved Jostein Engesmo (jostein.engesmo@ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.
- Ansvarlige studenter for bacheloroppgaven - Hanna Fahlvik (hannafa@ntnu.no), Astrid Vangen (astrid.vangen@ntnu.no), Maren Grobe (marenkg@ntnu.no)

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlige

Astrid Vangen, Hanna Fahlvik, Maren Grobe

Veileder

Jostein Engesmo

Samtykkeerklæring

Dette skjemaet brukes i forbindelse med et forskningsprosjekt ved NTNU. Ved innhenting av tilleggsinformasjon og/eller videre formidling av informasjon skal det innhentes skriftlig samtykke, jf. Personopplysningsloven § 2 nr. 7, 19 og 20. Ved slikt samtykke skal det framgå hvilke instanser det gjelder, hvilken informasjon det er behov for, og eventuelt hvilke instanser informasjonen kan formidles til.

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

- Å delta i intervju
- At intervjuet blir tatt opp på båndopptaker
- At opplysningene som gis under intervjuet blir anonymisert og kan brukes som en del av bachelorprosjektet

Jeg er kjent ved at opplysningene vil bli behandlet fortrolig og samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 20.05.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)