

Halvard Heide Huuse  
Olav Indrevær  
Briann Suthakaran

# Overgangen til en digital arbeidsplattform i en større organisasjon

En case-studie av NAVs endringsprosjekt

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling

Veileder: Jostein Engesmo

Mai 2020



## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avrunding på et treårig studium i Digital forretningsutvikling ved Instituttet for datateknologi og informatikk på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Oppgaven er skrevet i samarbeid med NAV IT, avdeling for IT infrastruktur og plattformtjenester våren 2020.

Oppgaven tar for seg hvordan endringsledelse kan anvendes i større organisasjoner og fokuserer på forståelsen av ulike faktorer innenfor endringsledelse, teknologiakseptanse og brukeradopsjon. Videre fokuserer vi på hvilke faktorer som påvirker organisasjonen når et prosjekt innenfor digitalisering skal innføres i en organisasjon med over 20 000 ansatte. Digitalisering har vært et omfattende tema hos private og offentlige organisasjoner, i Norge og internasjonalt. Videre i oppgaven tar vi også for oss hvilke faktorer som kan støtte en endringsprosess i organisasjonen. Et slikt prosjekt har vært lærerikt og meget interessant, og vi sitter nå igjen med kunnskap som er relevant å ta med seg videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke flere personer som har bistått underveis i prosjektet. Jostein Engesmo har vært en dyktig og kunnskapsrik veileder gjennom hele prosjektet og vi takker for all veiledning og kunnskap vi har fått og delt med han. Videre ønsker vi å takke Frode Lein og andre ansatte hos NAV som har bidratt med et godt samarbeid, og har gitt oss en innsikt i hvordan en digital transformasjon skjer hos NAV. Vi ønsker å rette en takk til Sverre Friis Petersen og Tor Erik Nyberg for god veiledning og godt samarbeid for gjennomføring av spørreundersøkelsen. Videre ønsker vi å takke alle som har deltatt i spørreundersøkelsen og alle som har stilt til intervju.

Vi ønsker å takke familie, venner og bekjente som har støttet oss gjennom hele prosessen og en spesiell takk til de som har lest korrektur på bacheloroppgaven. Til slutt ønsker vi å takke NAV all hjelp vi har fått og for det gode samarbeidet gjennom hele prosessen.

Trondheim, mai 2020

Briann Suthakaran

Halvard Heide Huuse

Olav Indrevær

## Sammendrag

Digitalisering og endringsledelse har den siste tiden spilt en stor rolle for mange organisasjoner, spesielt nå som arbeidshverdagen støttes av digitale arbeidsplattformer. Organisasjoner har brukt store summer for å forbedre de ansattes arbeidsmiljø, som innebærer omfattende endringer i organisasjonens praksis og de ansattes arbeidsvaner. Slike løsninger er nytt for mange og brukerne må tilvenne seg arbeidsmåten fortløpende. I den forbindelse oppstår det flere problemer underveis i endringsprosessen. Organisasjoner opplever for eksempel mangel på IT-kompetanse og gode rutiner som årsaker til at systemene ikke blir brukt optimalt. Om ikke løsninger blir brukt slik de er planlagt, vil ikke organisasjonen kunne oppleve alle fordelene den kan gi.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som påvirker de ansattes atferd og deres behov når et nytt IT-system skal innføres. I tillegg vil studien ta for seg, ved hjelp av både kvantitative og kvalitative forskningsmetoder, følgende problemstilling, som vil bli besvart i oppgaven: «*Hvordan skal ledelsen legge til rette for brukeradopsjon av en digital arbeidsplattform gjennom en større heterogen og geografisk distribuert organisasjon?*». For å diskutere problemstillingen vil den bli delt opp i to forskningsspørsmål, som også vil danne grunnlaget for anbefalinger til NAV: «*Hvilke faktorer påvirker brukeradopsjonen av en digital arbeidsplattform?*» og «*Hvordan kan endringsledelse påvirke disse faktorene?*».

Gjennom datainnsamling kom vi frem til tre problemområder rundt brukeradopsjon og brukeratferd for NAV. For å bedre dagens situasjon hos organisasjonen har vi etablert tre praktiske implikasjoner som søker å løse hovedproblemene, og dermed bedre brukeradopsjonen og brukeratferden hos de ansatte rundt endringen i organisasjonen. Implikasjonene bygger på påvirkningsfaktorer for brukeradopsjon og benytter seg av endringsledelses tiltak for å øke ansattes bruk av den digitale arbeidsplassen.

Denne studien kan bidra til å bedre adopsjon og de ansattes brukeratferd rundt en digital endring i større organisasjoner etter den er innført, så vel som å hjelpe en organisasjon i nye digitale endringsprosjekter. Den viser at brukeradopsjon av en digital endring er en langvarig prosess som påvirkes av flere faktorer i samspill med hverandre. Individets intensjoner om å bruke et system og deres holdninger til det er avgjørende, men disse faktorene påvirkes av fasiliterende betingelser som individet ikke har kontroll over selv. Disse betingelsene er tiltak

som opplæring og at ledelsen går frem som gode eksempler av brukeratferd, noe som er klare praksiser fra endringsledelse. Forskningen viser da at endringsledelse har betydelig påvirkningskraft på brukeradopsjon, både før, under, og etter implementeringen av en digital endring.

# Abstract

In recent years, digitalization and change management have played a large role in many organizations, especially in these times where day-to-day work is supported by digital workspaces. Organizations have spent vast amounts of money improving the employees work environment, which involves extensive changes to the organizations practice and the work habits of the employees. Solutions like these are brand new for many users, and they will have to learn as they go. Because of this a multitude of problems can arise during the change process. For instance, many organizations experience a lack of IT-knowledge and proper routines are the cause of many of their woes and lead to suboptimal use of the system. If these systems are not used in their intended way, they will not yield the benefits they are supposed to.

This thesis seeks to uncover the most decisive factors in changing employee behaviour and what their needs are when a new IT-system is introduced. Additionally, the study will look at, through both qualitative and quantitative methods of research, the issue of: "How can the management facilitate user adoption of a digital workspace within a larger heterogenous and geographically distributed organization?". To discuss this issue, it will be divided into two research questions, which in turn will make up the foundation for recommendations to NAV: "Which factors affect user adoption of a digital workspace?" and "How can change management can affect those factors?".

Through collection of data, we arrived at three main problem areas pertaining to user adoption for NAV. To improve their current situation vi established three practical implications which seek to solve these problems, and therefore improve user adoption and user behaviour in the organization. The implications build on factors impacting user adoption and utilize measures in change management to increase the use of the digital workspace.

This study can contribute to better user adoption and user behaviour in digital change in larger organizations both after a change is introduced, as well as helping in new digital change projects. It shows that user adoption of a digital change is a long process which is affected by multiple factors all in interplay with each other. The individual's intentions of using a given system and their attitude is crucial, but these factors are affected by facilitating

conditions of which the individual has no control. These conditions are measures such as training and management setting a good example for user behaviour, which are practices described in change management. Research shows that change management has a significant influence over user adoption, both before, during, and after the implementation of a digital change.

# Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon og bakgrunn .....	1
1.1. Problemstilling.....	2
2. Casebeskrivelse .....	3
3. Teori.....	5
3.1. Endringsledelse.....	5
3.1.1. Kotters åtte-trinnsmodell.....	6
3.1.2. Motstand mot endring .....	8
3.2. Samhandling.....	12
3.2.1. Samhandlingsløsninger.....	12
3.3. Teknologiakseptanse og Brukeradopsjon .....	15
3.3.1. Theory of Planned Behaviour .....	16
3.3.2. The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology .....	17
3.4. Brukeropplæring.....	19
4. Metode .....	21
4.1. Forskningsmetodikk .....	21
4.1.1. Pragmatisk tilnærming .....	22
4.2. Datainnsamling.....	22
4.2.1. Spørreundersøkelse.....	23
4.2.2. Intervju .....	24
4.3. Databehandling og Personvern .....	26
4.4. Validitet og reliabilitet .....	27
4.5. Svakheter.....	28
5. Resultater .....	29
5.1. Brukeradopsjon .....	29
5.2. Mobilitetsløsningen.....	34
5.3. Opplæring.....	37
5.4. Informasjonsflyt .....	40
6. Diskusjon .....	43
6.1 Faktorer som påvirker brukeradopsjon av en Digital arbeidsplass .....	43
6.2 Endringsledelses påvirkning på faktorene.....	46
6.3. Praktiske Implikasjoner .....	52
7. Konklusjon .....	56
8. Svakheter ved studien og videre arbeid.....	57
9. Referanseliste .....	58
10. Vedlegg .....	62



## Figuroversikt

Figur 1: «Theory of Planned Behavior» (Ajzen, 1991).....	17
Figur 2: «The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology» (Venkatesh et al., 2003) .....	18
Figur 3: «Hvor lenge har du brukt mobilitetsløsningen?» .....	29
Figur 4: «I tillegg til mobilitetsløsningen, bruker du også tynnklienter/stasjonær PC?» .....	30
Figur 5: «Hvor fornøyd er du med mobilitetsløsningen?» .....	30
Figur 6: «Har det blitt lettere eller vanskeligere å gjennomføre arbeidsoppgaver etter at du mottok mobilitetsløsningen?».....	31
Figur 7: «Hvor vellykket synes du overgangen til mobilitetsløsningen har vært på din arbeidsplass?».....	31
Figur 8: «Hvordan er dine medarbeideres holdning til den nye løsningen på din arbeidsplass?» .....	32
Figur 9: «Hvor enig er du i følgende påstand? - Mine medarbeidere bidrar til å endre mine arbeidsvaner.» .....	33
Figur 10: «Hvor mye innsats krevde overgangen til mobilitetsløsningen fra deg?» .....	33
Figur 11: «Hvor enig er du i følgende påstand? - Jeg er komfortabel med bruk av mobilitetsløsningen.» .....	34
Figur 12: «Hvilke programmer bruker du?» .....	35
Figur 13: «Hvilke programmer brukes aktivt på ditt kontor?».....	35
Figur 14: «I hvilke av disse situasjonene bruker du mobilitetsløsningen i jobbsammenheng?» .....	36
Figur 15: «Hvordan gikk du frem for å lære de nye programmene?» .....	38
Figur 16: «Hvilke av disse programmene ønsker du mer opplæring i?».....	39
Figur 17: «Hvilke av disse anser du som dine viktigste informasjonskanaler internt i NAV?».....	40

# 1. Introduksjon og bakgrunn

Digitalisering og utvikling av teknologi har gitt samfunnet nye måter å jobbe og kommunisere på og dette har forbedret effektiviteten og lønnsomheten for flere organisasjoner. Andersen & Sannes (2016) definerer digitalisering som en prosess hvor IT i hovedsak brukes som et støtteverktøy i en organisasjon og dermed transformeres til å bli organisasjonens DNA. Endringen fører også til at IT får en betraktelig større påvirkning på organisasjonens forretningsmodell og praksis. Teknologien har åpnet opp for nye arbeidsplasser, studier, markeder, effektiviserte arbeidsmåter og mye mer. I likhet med teknologiens vekst er det nødvendig at organisasjoner klarer å tilpasse seg med nye løsninger og metoder for å utføre arbeidet. Det har bydd på utfordringer for flere organisasjoner og de ansatte ettersom arbeidet stadig blir mer komplisert. Ekspertene og forskere spekulerer i om digitalisering bidrar til at flere arbeidsplasser forsvinner, og Andersen & Sannes (2016) mener at utviklingen går så fort at det blir umulig forutse hvilke konsekvenser det vil ha for samfunnet.

Tiåret som gikk markerte en tydelig overgang til moderne samhandlingsløsninger for mange virksomheter. Digitalisering har i lang tid vært relevant, likevel har mange virksomheter vært avventende (Visma, 2019), men teknologien har kommet til et punkt der det er umulig å ignorere dens fordeler lenger. Vi kan se en oppover trend i antall treff for «Digital Transformation» på Google fra rundt 2013 (statistikk fra Google Trends). Fremskritt innen nettbaserte tjenester har sørget for kontinuerlig forbedring av kategorier som samhandlingsverktøy og skylagring, som har blitt langt mer tilgjengelige og sømløst (Breunig & Skjølsvik, 2017). Dette har frigjort arbeidshverdagen for mange, der det ikke lenger er behov til å befinne seg på et samlokalisert sted. Den økte friheten gir også de ansatte mer fleksibilitet til å flytte seg rundt mellom kontorplass, møterom, eller til og med transport, uten at dette nødvendigvis skal påvirke arbeidet negativt. Friheten har også ført med seg en forandring i brukerfrivilligheten blant ansatte når det kommer til digitale løsninger, noe som kan påvirke atferden og adopsjonen rundt slike endringer.

Videre har det bydd på utfordringer knyttet til digitalisering for private og offentlige sektorer. For å holde seg oppdatert på den moderne arbeidsplassen må man konstant adoptere nye løsninger, både på grunnlag av at dette forbedrer kvaliteten av ens eget arbeid, men også fordi man må holde seg konkurransedyktige (Pretorius, Aas, Thoresen,

Larsen, & Orset, 2020). Skal organisasjonen tilfredsstillende de samme kravene som andre organisasjoner må de evne til å fornye forretningsstrategien sammenhengende med teknologien (Pretorius et. al., 2020). Problemene tar ofte veien inn når en slik innføring skal tre i kraft, og det innebærer alt fra frivilligheten til å ta i bruk ny teknologi til hvordan endring skal implementeres i organisasjonen. Å gjennomføre endringer til arbeidsvaner gjennom en hel organisasjon kan være vanskelig, der man aldri kan være sikre på om de blir akseptert av de ansatte. Omfattende digitaliseringsprosjekter krever ofte mye penger og ressurser av virksomheten, og mange prosjekter mislykkes. I en studie fra 2015 om større IKT-prosjekter i både privat og offentlig sektor kom det frem at kun ca. 5% av alle prosjekter lykkes godt på alle suksessfaktorene og ca. 50% som var lite tilfredsstillende på minst en av suksessfaktorene (Jørgensen, 2015). Bare i det offentlige investeres det hvert år flere milliarder kroner i IKT-prosjekter, og undersøkelsene til Jørgensen (2015) viser at omkring 10% av pengene investert ikke returnerer noe i det hele tatt. Feilede IKT-prosjekter, særlig i det offentlige, mottar også betydelig oppmerksomhet, som kan oppleves som en ytterligere kostnad. Å drive tilstrekkelig endringsledelse blir derfor en viktig prosess i overgangen til nye løsninger. Slike tiltak vil legge til rette for at brukerne lettere kan innlemme nye systemer i arbeidshverdagen sin.

## 1.1. Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvorfor brukeradopsjonen kan være mangelfullt i en organisasjon, samt hvordan man kan bedre brukeradopsjon i etterkant av en større endring gjennom endringsledelse. Vi har valgt å gjennomføre en casestudie av NAV ved bruk av en kvantitativ metode og en kvalitativ metode for å innhente informasjon. For å øke adopsjonen må man avklare faktorer som forklarer hvorfor den har vært avtagende og hvordan det nye systemet kan tas i bruk av sluttbrukerne. I tillegg ønsker vi å se på hvordan den sentrale ledelsen kan legge opp til brukeradopsjon når en organisasjon har mange ansatte spredt utover flere geografisk spredte kontorer. For å svare på dette har vi følgende overordnede problemstilling:

*«Hvordan skal ledelsen legge til rette for brukeradopsjon av en digital arbeidsplattform gjennom en større heterogen og geografisk distribuert organisasjons?»*

Videre har vi delt problemstillingen inn i følgende forskningsspørsmål som vi mener vil være vesentlig å se nærmere på:

**Forskingsspørsmål 1:** Hvilke faktorer påvirker brukeradopsjonen av en digital arbeidsplass?

Ettersom endringen som har pågått i case-organisasjonen omhandler en digital arbeidsplass, er det interessant for oss å finne ut hvilke faktorer som påvirker brukeradopsjonene av den. Ved å oppdage disse faktorene kan vi videre bruke informasjonen for å prøve å bedre brukeradopsjonen og brukeratferden gjennom klare tiltak og anbefalinger.

## 2. Casebeskrivelse

NAV er landets største offentlige etat med over 20 000 ansatte fordelt på 456 kontorer rundt om i Norge, som jobber for å sikre velferden til det norske folk. En av de største oppgavene til NAV er å forvalte en tredjedel av statsbudsjettet gjennom ulike ordninger, som innebærer blant annet barnetrygd, pensjon, sykepenger, dagpenger og arbeidsavklaringspenger. Fire av NAV sine hovedmål er å få flere ut i arbeid og aktivitet, færre på stønad, en velfungerende arbeidsmarkedet, en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (NAV, 2020). Deres mål blir gjenspeilet i deres visjon - «Vi gir mennesker muligheter» (NAV, 2020).

NAV er i en digital transformasjons-periode med en rekke nye endringer for de ansatte. En av disse endringene blir omtalt som «mobilitetsløsningen» som omfatter den nylige overgangen fra tynnklienter til bærbare datamaskiner. Mobilitetsløsningen inneholder en rekke programmer, og blant disse er Office 365 en av de mest brukte eksterne verktøyene internt i NAV. De ansatte i NAV har stor kjennskap til Office 365, men nærmere bestemt til programmene Word, PowerPoint, Excel, og Outlook. Tidligere har ansatte hos NAV jobbet reaktivt, men etter mobilitetsløsningen har de gått over til et mer proaktivt arbeid. Dette innebærer at de ansatte kan være mer mobile og oppsøke potensielle bedrifter som trenger arbeidskraft. Arbeidsvanene endres og i tillegg har det kommet nye arbeidsplattformer som Microsoft Teams og OneDrive på banen. Dette fører til større utfordringer ettersom at de ansatte ikke er kjent med disse programmene.

Formålet med mobilitetsløsningen er å effektivisere arbeidshverdagen og ikke la de ansatte være bundet til deres arbeidsstasjon, og skape en digital arbeidsplattform. Dette innebærer at de ansatte skal kunne jobbe virtuelt, og ha tilgang til all data i sanntid. NAV startet i 2018

utrulling av mobilitetsløsningen til sine ansatte, hvorav 2000 ansatte fortsatt ikke hadde mottatt løsningen ved inngangen til 2020. Mangelen skyldes indre faktorer, som budsjettbegrensninger på ulike NAV kontorer, og ytre faktorer, som stopp i produksjon hos Intel grunnet Covid-19. Andre utfordringer innebærer blant annet forskjellige kulturer, kompetansegap, og ansatte spredt over flere hundre kontorer over hele landet. Organisasjonen har som mål at alle ansatte benytter seg av løsningen innen sommeren 2020, hvorvidt dette vil forekomme er det flere som er kritiske til. IT-avdelingen til NAV hadde lite kjennskap til det store kompetansegapet hos flere ansatte som førte til ytterligere problemer knyttet til opplæring. Dette halvåret har NAV brukt mobilitetsløsningen mer enn forventet etter situasjonen rundt Covid-19. De ansatte har nå hatt muligheten til å benytte løsningen ved ha hjemmekontor, og organisasjonen har bistått med lignende arbeidsutstyr som de bruker på kontoret. Nå som de fleste ansatte har tatt i bruk løsningen, blir fokuset på oppgaven å se tilbake på brukeradopsjonsprosessen til mobilitetsløsningen.

### 3. Teori

I dette kapitlet vil det bli tatt opp teoretiske rammeverk knyttet til oppgaven.

Innledningsvis vil vi drøfte hva en endring innebærer og hvordan dette er knyttet opp mot teoretiske rammeverk. Kapitlet er delt opp i tre ulike deler: endringsledelse, samhandling, og teknologiakseptanse og brukeradopsjon. I første del bli endringsledelse introdusert hvor man får innsikt i hva en endring innebærer, og ulike faktorene for motstand mot endring. I andre del beskriver vi samhandling hvor vi ser på ulike strategier for implementasjon av samhandlingsløsninger. Videre presenteres teknologiakseptanse som tar for seg eksisterende teori om endringsledelse for å beskrive ulike faktorer om hvorfor vi ønsker å ta i bruk ny teknologi. Teorien avsluttes ved å gå gjennom kritiske faktorer for brukeradopsjon og brukeropplæring.

#### 3.1. Endringsledelse

Endringsledelse handler om hvordan man skal lede og styre en endring. Det handler om å benytte ulike modeller, prosesser og metoder for å styrke en endringsprosess.

Endringsledelse benyttes i en rekke sammenhenger, det kan være i forbindelse med organisasjonsendring, sosial praksis, arbeidsprosesser, arbeidsformer og mer (Hennestad, 2009). For å benytte teorien knyttet til endringsledelse bør man først forstå hva en endring innebærer og hvilke typer endringer som omfattes. Ifølge Hennestad er en av de viktigste årsakene til at et endringsprosjekt ikke fører frem at endringsprosessen ikke ledes optimalt (Hennestad, 2002). En forståelse av endringsledelse er fundamentalt for enhver leder. For å forstå dette er det viktig å vite hva som legges i begrepet endring. Det er mange ulike beskrivelser på hva en endring er, og det kan knyttes opp mot flere ulike aspekter. Planlegging danner grunnmuren for å kunne gjennomføre en god endring, og tid i lys av planleggingen er avgjørende i endringsprosessen (Varelas, 2005). Jacobsen og Thorsvik definerer en endring på fem ulike måter. I dette tilfellet er det særlig tre av disse definisjonene som er svært relevante (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.394);

1. *Endring knyttet til oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. En organisasjon kan finne nye løsninger som ved bruk av teknologi kan automatisere en eller flere oppgaver.*

2. *Endring i organisasjonens struktur innebærer eksempelvis fordeling av arbeidsoppgaver, og hvordan disse koordineres.*
3. *Endring i organisasjonens kultur innebærer eksempelvis endringer i organisasjonens verdier og normer.*

Innholdet i endringene som er beskrevet er noen av de større endringene som organisasjoner kan møte. For å styre en slik endring vil det derfor være behov for god forståelse av organisasjonen, endringen som kommer og konsekvensene av den. Endringer er som beskrevet tids- og ressurskrevende, og en følge av dette kan være motstand fra ledelsen og de ansatte, grunnet usikkerhet og frykt for det ukjente. Endringer knyttet til oppgaven, teknologi og/eller mål og strategi vil være den endringen som hyppigst forekommer. En årsak til dette kan være at samfunnet er i stadig utvikling. Når samfunnet utvikles, vil bedriftene som driver det følge med.

### 3.1.1. Kotters åtte-trinnsmodell

«Leading change: Why transformation efforts fail» ble skrevet av John Kotter i 1995 hvor han legger frem en åtte-trinnsmodell som en mal på hvordan man kan gjennomføre en suksessfull endring. I tillegg til å fungere som en mal for endring blir modellen tatt for å være en retningslinje på hvordan den skal praktiseres best mulig. I forskningen har Kotter studert over 100 små og store bedrifter og ut fra dette har han definert et syn – *«Den mest grunnleggende leksen som kan læres fra de mer suksessfulle tilfellene er at endringsprosessen går gjennom ulike faser som, i sin helhet, krever en betydelig mengde tid. Å hoppe over steg skaper kun illusjonen av fremgang og produserer aldri tilfredsstillende resultater.»* - Kotter, 1995

Kotter (1995) påpeker at en endringsprosess er tids- og ressurskrevende, og at de vi kan lære av de mest suksessfulle endringene er at de går igjennom en rekke faser. Videre beskriver han fra studien at å de som unngår å fullføre de ulike stegene ikke får til et tilfredsstillende resultat. De åtte trinnene i Kotters modell tar for seg suksesskriterier for å implementere en betydelig endring.

1. *Skape en følelse av nødvendighet for en endring*

Den første fasen tar for seg viktigheten av at fellesskapet ser behovet og nødvendigheten for endring i organisasjonen. Dette argumenteres med at individene ikke vil endre seg med

mindre det ligger et reelt motiv for dette (Kotter, 1995). Kotter beskriver at de mest suksessfulle endringene begynner når individer eller grupper får en større forståelse for organisasjonens konkurransesituasjon, markedsposisjon, teknologiske trender og finansiell posisjon. Å skape motivasjon og i tillegg dele informasjon er dermed en viktig faktor i første fase.

### *2. Etablere en støttende maktkoalisjon*

Det andre steget i Kotters (1995) åtte-trinnsmodell beskriver et behov for maktkoalisjon som støtter endringen og samarbeidet i gruppen. Kotter (1995) påpeker at dersom en endring skal kunne forekomme, må man felles jobbe med dette målet. Det blir beskrevet at en støttende maktkoalisjon motiveres av et felles mål og bør være sammensveiset for å skape samhold.

### *3. Utvikle en visjon*

En visjon vil fungere som en veiviser og motivator for de ansatte for å gjennomføre en endring. Visjonen skal kunne gi et fremtidsbilde på hvor organisasjonen ønsker være og hvilken retning organisasjonen dermed må bevege seg.

### *4. Kommunisere visjon og strategi*

Det fjerde steget i Kotters åtte-trinnsmodell handler om å kommunisere visjonen, hvor han understreker at daglig kommunikasjon er den viktigste kilden for å oppnå effektivitet. Kotter (1995) beskriver to ulike kommunikasjonskanaler som er viktig å forstå praktisk og muntlig kommunikasjon, hvor den førstnevnte handler om at individer med stor innflytelse går frem som et bevis for endringen.

### *5. Fjerne hindringer for å nå visjonen*

En suksessfull endring begynner når man involverer mange mennesker etter hvert som prosessen skrider frem. Ansatte kan oppføre seg modigere når det er skapt god kommunikasjon om visjonen, og vil dermed være positivt innstilt for nye ideer og endring. For å lykkes med endring må man fjerne eventuelle hindringer som oppstår. I dette tilfellet kan en hindring være de ansattes negative holdninger rundt prosjektet og endringene i vanene som følger med. Slike hindre kan by på komplikasjoner ettersom at det kan være vanskelig å fjerne fortløpende.



### *6. Synliggjøre kortsiktige resultater*

Å synliggjøre kortsiktige resultater hjelper organisasjonen på flere måter i en endringsprosess. En endring vil være tidkrevende og det vil derfor være aktuelt å se resultater underveis i prosessen. Både for å konstatere at bedriften går i riktig retning, men også for å kunne virke motiverende. Når en endring ikke fremmer resultater underveis i prosessen kan man miste drivkraften i prosjektet og de ansatte kan til slutt stå imot endringen (Kotter, 1995). Kotter (1995) påpeker at dersom medarbeiderne ikke får se overbevisende resultater mellom 12 og 24 måneder, er det stor sannsynlighet for at de ikke lengre ønsker å delta.

### *7. Styrke gevinster og produsere mer endring*

Når en endring har foregått over en lengre periode og ledere ser tegn til forbedring erklærer de ofte seier. Dette kan virke ødeleggende på bedriften beskriver Kotter (1995). Det er viktig at seieren ikke blir tatt på forskudd, og at ledelsen fokuserer på det som gjenstår. Dette begrunnes med at en endring ikke vil være på plass med det første, men mellom fem og ti år. Kotter (1995) påpeker at en endringsprosess som har tatt noen år, hvor man eksempelvis har innleid konsulenter, kan føre til problemer når de er ferdige. Dette skyldes av at endringen ikke følges opp og dermed gradvis forsvinner.

### *8. Institusjonalisere nye fremgangsmåter*

Organisasjonens kultur blir preget av en endring, og det blir derfor viktig å institusjonalisere nye fremgangsmåter i organisasjonskulturen. Kotter (1995) trekker frem to kritiske faktorer for å endre organisasjonskulturen. Den første faktoren omhandler oppførsel, hvor man skal vise de ansatte om nye tilnærminger og holdninger som viser en progresjon i endringen. Den andre faktoren handler om å bruke tilstrekkelig tid for den kommende generasjonen ved at ledelsen sikrer at den nye tilnærmingen er personifisert. Endring vil først være aktiv når den er en del av organisasjonens kultur og det blir dermed viktig å vise de ansatte hvordan den har bidratt.

#### 3.1.2. Motstand mot endring

Som Kotter fortalte er motstand mot endring en vanlig utfordring i en endringsprosess. Motstand er noe mennesker individuelt eller i grupper yter mot andre

mennesker, og det betraktes ofte som en irrasjonell reaksjon basert på frykt, angst og følelser (Jacobsen, 1998).

Kotter (1995) beskriver at en endringsprosess er tids- og ressurskrevende, og at den går igjennom en rekke faser hvor en av dem innebærer at det vil oppstå motstand når en endringsprosess settes i gang. En av de viktigste ressursene til organisasjonen er mennesker og arbeidsverktøy, når det oppstår en endring forekommer det ofte motstand. Dette forekommer i større grad når organisasjonen er i stadig utvikling. Det finnes flere faktorer som kan skape motstand og blant disse finnes frykt og usikkerhet noe som går igjen hos flere forskere. Harvey & Broyles (2010, s. 41-103) trekker frem flere faktorer som er knyttet opp mot motstand: tap av eierskap og fordeler, ensomhet, ulike kunnskap, usikkerhet, frykt for det ukjente og mer. De ulike faktorene er gjenspeilende i teorien som Jacobsen og Thorsvik legger frem.

J. Ford og L. Ford har tidligere forsket på endringsledelse og motstand. Som følge av dette har de i deres forskning- og konsulentarbeid undersøkt en rekke små og store bedrifter. De beskriver motstand som en ressurs og for å forstå motstanden må man forbedre sin egen tankegang. I dette tilfellet stiller de to sentrale spørsmål knyttet til motstand- «*Why am I seeing this behavior as resistance?*» og «*If I viewed the resistance as feedback, what could I learn about how to refine the change effort?*». Når slike spørsmål er besvart kan man benytte motstanden som en ressurs (Ford & Ford, 2009).

Det er flere ulike årsaker til at motstand mot endring oppstår og for å bruke den som en ressurs bør man forstå de ulike faktorene. Jacobsen og Thorsvik trekker frem ti grunner for at motstand mot endring vanligvis vil oppstå (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det vil bli trukket frem seks faktorer som er relevant for oppgaven, hvor alle omhandler ulike type motstand som kan oppstå i en organisasjon. Faktorene som blir beskrevet har vært gjenspeilende i forhold til andre teoretikere og forskere, og som det innledningsvis ble beskrevet finner vi noen av faktorene igjen i boken til Harvey og Broyles (2010).

### *1. Frykt for det ukjente*

Jacobsen og Thorsvik beskriver at endring fører til at man som regel går fra en sikker tilstand til en tilstand preget av usikkerhet. Den nye tilstanden kan derfor skape misnøye og frykt, noe som kan resultere i motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 392). Dette

kan man trekke opp mot hygienefaktorer i Herzbergs to-faktormodell og behovspyramiden til Maslows. Begge trekker frem at sikkerhet og trygghet er to sentrale faktorer hos en organisasjon og når tilstedeværelsen for den blir borte vil det være frykt for det ukjente som Jacobsen og Thorsvik beskriver. Torben Rick (2011) understreker at frykt for det ukjente er en av de større faktorene for motstand. Mennesker vil ta noen steg fremover mot det ukjente om de virkelig tror og føler at risikoen for å stå stille er større enn risikoen for å komme videre i en ny retning (Rick, 2011).

## *2. Tap av identitet*

Individene som jobber i en organisasjon har opparbeidet seg god og nyttig erfaring som kan brytes når en organisasjonsendring forekommer. Jacobsen og Thorsvik beskriver at det vil være et identitetstap og flere vil se på arbeidet som meningsløst for organisasjonen. Individene vil komme med kritiske spørsmål som- «Betyr denne endringen at alt jeg har drevet med har vært meningsløst?» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 393). Det vil føre til identitetspress og i noen tilfeller føre til at endring ikke blir godt tatt imot hos enkeltindivider.

## *3. Maktforhold endres*

Når en endring forekommer kan det føre til reorganisering av et stabilt mønster med makt og innflytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 393). Noen vil føle at maktfordeling kan veie positivt, men motstanden vil oppstå når man får tildelt mer makt enn ønsket. Jacobsen & Thorsvik (2016, s. 394) hevder at en organisasjon vil være stabilt fordelt i forhold til makt og at enhver endring innad i dette kan medføre tap av makt eller endring av maktforholdene. En endring kan føre til at man sitter mindre sentralt i informasjonsstrømmen i en organisasjon. Man vil dermed miste rett til å delta i ulike beslutningsfora og kanskje til og med miste sin rett i beslutningsmyndighetene (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 393-394).

## *4. Krav om nyinvestering*

Kompetanse og arbeidsverktøy er en av de viktigste ressursene for organisasjonen og når det blir pålagt ny kunnskap og kompetanse kan det oppstå motstand. Kunnskap og kompetanse må tilføres ettersom at organisasjoner og samfunnet utviklinger seg kontinuerlig. Jacobsen og Thorsvik beskriver at motstanden vil økes etter hvor mye kompetanse man har

opparbeidet seg og hvis den opparbeidede kunnskapen viser til mindre nytte (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 394).

#### *5. Dobbeltarbeid (i en periode)*

En organisasjonsendring er ressurskrevende samtidig som det i flere situasjoner kan føre til dobbeltarbeid. Dette vil for mange være krevde ettersom de allerede har en krevende stilling og i tillegg må fokusere på endringen i organisasjonen. Motstanden vil dermed oppstå når man ikke ønsker å ta stilling til flere større oppgaver samtidig (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 394).

#### *6. Sosiale bånd brytes*

En organisasjonsendring kan føre til at sosiale bånd brytes. Med dette menes at man kan miste kontakten med kollegaer man har arbeidet med lenge og i noen tilfeller kan endringen føre til at man må jobbe med personer man ikke ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 394). Jacobsen og Thorsvik refererer til Trist (1981) som studerte omorganisering av kullgruveindustrien og konkluderte med at en av de større faktorene for motstand mot endring var frykten for at gode sosiale bånd skulle brytes. McKay, Kuntz og Näswall (2013) påpeker at de ulike endringene knyttet til sosiale bånd kan skyldes status i organisasjonen og uformell kommunikasjon under en endring.

#### *3.1.2.1. Former for motstand*

Motstand er som beskrevet av Jacobsen (1998) en irrasjonell reaksjon basert på frykt, angst og følelser. Innenfor dette finnes det fire ulike faser: fase 1; Apati/likegyldighet, fase 2; passiv motstand, fase 3; aktiv motstand og fase 4; aggressiv motstand (Jacobsen, 2004, s. 137-147). I en organisasjon vil man ikke ofte møte på den sistnevnte motstanden. De tre andre fasene kan vi imøtekomme i større grad når det skjer endringer eller oppstår ulike situasjoner i organisasjonen. Fase 1 innebærer at ansatte har en manglende interesse for endringer eller avvisende følelser til endringen. BOHICA-reaksjonen (Bend Over Here It Comes Again) er en type motstand hvor ansatte i organisasjonen møter endringen med passiv atferd og gjerne overgår endringen som kommer (Kjøde, 2004). Passiv motstand innebærer at ansatte gjerne har negative oppfatninger og kritiske synspunkter på endringen. Det kan også bety at man vil møte på personlige reaksjoner som trusler om å slutte. I fase 3, omtalt som aktiv motstand, oppstår ofte en større grad av motstand og ansatte vil være

tvilende på om de ønsker å fortsette i prosessen. Det kan innebære fredelige boikotter og protester, men i en større grad vil enkelte ta med kritikken utenfor organisasjonen, eksempelvis via aviser, tv og radio. Aggressiv motstand er den siste omtalte fasen og tar for seg en type motstand som er litt mer uvanlig å møte på. Ulike typer motstand her kan være direkte ødeleggelse og «terrorisme», voldelige streiker og nekting av iverksetting.

## 3.2. Samhandling

Samhandling har blitt et omtalt ord de siste tiårene, spesielt er det blitt brukt mye i sammenheng med data og teknologi. Ness (2014) definerer samhandling som å arbeide sammen og referer til det engelske begrepet «collaboration» som stammer fra de latinske ordene Col (sammen) og Laborare (arbeid). Noack og Tjora (2018) har definert samhandling som samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører og det er knyttet til direkte kontakt. Hvilken type kontakt dette innebærer er varierende. Ulike former for direkte kontakt kan innebære fysisk samlokalisert, kjærtegn og tale (Noack & Tjora, 2018).

Samhandling kan skje på tvers av ulike kanaler og fysiske møter og blant disse finnes det flere samhandlingsverktøy som har tatt interaksjon mellom medlemmer til et høyere nivå – sosiale plattformer og andre applikasjoner. Det kan innebære å vise følelsesmessige tegn og behov til å løse utfordrende oppgaver med en god diskusjon. Ness (2014) forklarer at dersom personene og tjenestene som samhandler har likeverdige relasjoner gir det større sannsynlighet for en optimal form for samhandling.

### 3.2.1. Samhandlingsløsninger

Moderne samhandlingsløsninger er nettbaserte plattformer som er til for å hjelpe brukerne med å skape og dele informasjon. Virksomheter bruker også slike løsninger, men med andre mål. Disse verktøyene bidrar til at kunnskapsarbeidere får jobbe på en helt ny måte, med større fokus på samarbeid i grupper. I tillegg har dette hjulpet virksomheter med å øke effektivitet og innovasjon (Trimi & Galanxhi, 2014). McAfee (2006) kaller disse løsningene Enterprise 2.0, basert på det tidligere begrepet Web 2.0, som omhandler sosiale plattformer egnet for forbrukere. Enterprise 2.0 er de samhandlingsløsningene som er skreddersydde for å hjelpe virksomheter med å synliggjøre praksisen og arbeidet de ansatte gjør (McAfee, 2006). Disse løsningene prøver ofte å kopiere den samme stilen som blir brukt av populære sosiale medier, som Facebook (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013), og har forskjellige

bruksområder der virksomheter kan velge mellom et mangfold av løsninger basert på de unike behovene de har. Kompleksiteten til systemet kan variere fra tjenester som e-post eller wikier til organisasjonsdekkende systemer som har flere nivåer for kommunikasjon og samarbeid med integrerte verktøy og tredjepartsløsninger. For brukerne har disse løsningene fordelen at de følger en demokratisk struktur, som skaper samhold mellom de ansatte og motiverer til å dele ideer og skape diskusjon (Trimi & Galanxhi, 2014; Leonardi et al., 2013).

Kai Riemer og Paul Scifleet (2012) gjennomførte i desember 2012 en casestudie, i forbindelse med en austral-asiatisk IT konferanse (Australasian Conference on Information Systems), som baserte seg rundt bedriften Deloitte Australias bruk av Yammer som Enterprise 2.0-løsning. Deloitte driver med kunnskapstungt arbeid hvor riktig informasjon må være tilgjengelig både internt og eksternt. Deloittes bruk av Yammer blir kategorisert som et «knowledge in action»-perspektiv på informasjon, hvor fokuset ligger på dialog mellom individer (Riemer & Scifleet, 2012). Bedriften og dens ansatte bruker Enterprise 2.0-løsningen til kommunikasjon, informasjonsdeling, nettdugnad av idèer, et sted hvor man kan finne ekspertise samt løse problemer, og et medium for nettverksbygging innad i bedriften. Når det kommer til koordinasjon av oppgaver, prosjektledelse, samhandling rundt formelle dokumenter (for eksempel rapporter), deling av innhold og kunnskapsrik data bruker bedriften andre systemer. Case-studien konkluderte med at Yammer kan brukes effektivt for å løse problemer i plenum, svare på spørsmål, gi tilgang til eksperter i forskjellige felt samt samle og utvikle idèer (Riemer & Scifleet, 2012).

### *3.2.1.1. Strategier for implementasjon av samhandlingsløsninger*

Når det kommer til hvordan man kan overkomme motstand mot Enterprise 2.0-løsninger og øke brukeradopsjonen, presenterer McAfee (2009) seks organisatoriske strategier han mener er viktige for å oppnå suksess:

- 1. Avgjøre ønskede resultater, og deretter distribuere passende Enterprise 2.0-løsninger*

Selv om alle Enterprise-løsninger deler likheter, er de ikke identiske. Forskjellige løsninger vil gi ulike resultater og fordeler for organisasjonen, og opererer på forskjellige nivåer (McAfee, 2009). Det er derfor nødvendig å starte med å kommunisere med brukerne for å klargjøre hvilke mål man har med å innføre en slik løsning, før man begynner å implementere den.

Dette kan være hovedmål som å effektivisere gruppearbeid gjennom samskrivings muligheter, bygge bedre nettverk innad i bedriften eller øke kunnskap forvaltningen mellom ansatte på tvers av organisasjonen. Når man har klargjort sine behov og muligheter ved en slik løsning, kan man velge hvilke Enterprise 2.0-løsninger man ønsker å innføre.

### *2. Forberede på lang sikt*

Enterprise 2.0-løsninger krever endringer hos de ansatte teknologiske bruk og atferd. Ettersom de fleste kunnskapsarbeidere ikke er vant med funksjoner som tagging og linking til innhold på nett, som er vanlig i Enterprise 2.0, og allerede har lang erfaring med informasjonsflyt via e-post og intranett, skjer en brukeradopsjon av slike løsninger langsomt i en organisasjon (McAfee, 2009). Uten en krisesituasjon eller andre tvangs mekanismer, som for eksempel fjerning av eksisterende løsninger, vil det ta lang tid for individer, rutiner, prosesser og organisasjoner i sin helhet å adoptere slike løsninger (McAfee, 2009).

### *3. Kommunisere, utdanne og evangelisere*

For at målene med organisasjonens Enterprise 2.0 skal oppnåes, må de realiseres gjennom ansattes bruk. Derfor er det viktig å kommunisere målene, lære opp de ansatte i bruken av løsningen og kontinuerlige oppmuntre de til å bidra til Enterprise 2.0-løsningen (McAfee, 2009). «Early adopters», altså de som er tidlig på å bruke løsningen, og yngre individer med IT kunnskaper er som regel entusiastiske på bruken av Enterprise 2.0, men formelle ledere må også aktivt delta i Enterprise 2.0 bruken for å signalisere at slike løsninger er viktige og de som bidrar til bruken av løsningen er verdifulle for organisasjonen.

### *4. Integrere flere og flere funksjoner inn i den vanlige arbeidsrutinen*

Forskning viser at innføring av Enterprise 2.0 løsninger som tillegg til vanlig rutine, fører til særdeles få bidrag fra ansatte, noe som gjør at få fordeler blir realiserte (McAfee, 2009). Det er derfor nødvendig å integrere Enterprise 2.0 som en del av de vanlige arbeidsoppgavene, slik at de ansatte må bruke løsningen. Dette kan gjøres gjennom å kreve at ansatte bruker samskrivingsfunksjonalitet innad i Enterprise 2.0 eller at informasjonsflyten skal flyttes fra e-post til Enterprise 2.0.

### *5. Måle progresjon, ikke avkastning på investering*

Når det kommer til å måle hvordan endringen fungerer, bør man satse på å måle kostnader og tidslinjer, de forventede fordelene og det teknologiske fotspor, i stedet for å gjøre ROI

(return-on-investment) analyser (McAfee, 2009). Dette vil si hvor langt teknologien når, i et Enterprise 2.0-tilfelle kan dette være på tvers av hele organisasjonen. Selv om ROI-analyser er vanligvis brukt for å måle hvordan en endring yter bedriften, er dette vanskelig når det kommer til IT prosjekter ettersom forbedringer i immaterielle eiendeler rammer økonomiske utfall gjennom en rekke årsak-og-virkning forhold (Kaplan & Norton, 2004).

#### 6. *Vis at Enterprise 2.0 blir verdsatt*

For at de ansatte skal endre holdninger og rutiner til å bruke Enterprise 2.0-løsninger, må det ligge insentiver til det. Dette kan gjøres ved å integrere Enterprise 2.0-bruk inn i daglige arbeidsoppgaver og belønne de som er aktive brukere og bidrar mye (McAfee, 2009). En annen måte å styrke dette på er at ledere i organisasjonen deltar aktivt og dermed viser at bruk av Enterprise 2.0 blir verdsatt innad i organisasjonen.

### 3.3. Teknologiakseptanse og Brukeradopsjon

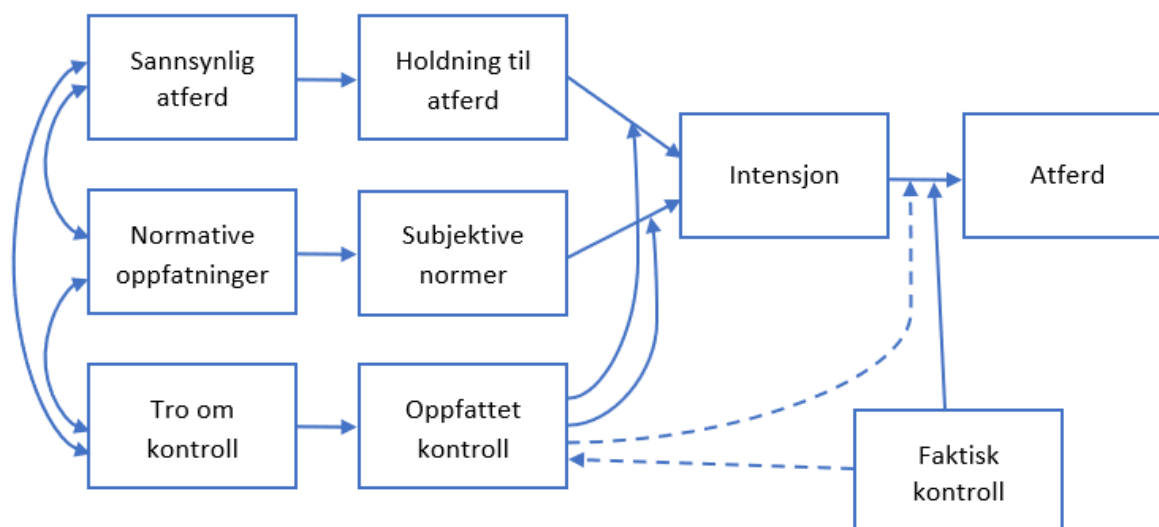
I fremlagt teori om endringsledelse ser vi at en god del av arbeidet med å gjennomføre en overgang fra én løsning til en annen baserer seg på å få ansatte til å godta endring. Derfor har mye forskning blitt dedikert til å avdekke hvilke faktorer som må ligge til rette for adopsjonen av en ny løsning. Spesielt når det gjelder investering i teknologiløsninger som samhandlingsplattformer, siden dette har vist seg å være viktig for bedrifter de siste tiårene. Estimater viser at siden 80-tallet har om lag 50 prosent av investeringer i bedrifter vært på teknologi (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). Begreper som teknologiakseptanse og brukeradopsjon har blitt sentrale i moderne endringsledelse, og mange modeller har blitt utviklet for å bedre forstå hvordan man skal forholde seg til de ansatte gjennom slike prosesser. Slike modeller baserer seg ofte på at individets reaksjoner fra bruk og intensjoner om bruk former faktiske bruken av teknologien (Venkatesh et al., 2003). Gjennom kvantitativ måling kunne man derivere et sett med faktorer for brukerkseptanse (Fishbein & Ajzen, 1975; Renaud & van Biljon, 2008). En av de tidligste modellene ble utviklet av Fred D. Davis i 1985, kalt «Technology Acceptance Model» (TAM) (Davis, 1985). Modellen beskrev at en løsnings nytteverdi og brukervennlighet var de to nøkkelfaktorene for å endre brukernes holdninger. Disse to faktorene danner et grunnlag for teknologiakseptanse som fortsatt blir brukt i moderne modeller, som UTAUT-modellen som brukes av mange i dag.



I dagens teknologiske samfunn innføres ny teknologi hyppig. Dette kan medføre store endringer, både for enkeltindivider og for organisasjoner som en helhet. Kotter (1995) påpekte at bakgrunnen for at mange prosjekter feiler skyldes rask fremdrift av teknologien. Brukeradopsjon omhandler hvorvidt en bruker aksepterer og bruker et nytt system/programvare etter en endring. Prosessen består av fire faser: kunnskapsfasen, overtalelsesfasen, beslutningsfasen, implementasjonsfasen og bekreftelsesfasen (Renaud & Van Biljon, 2008). I disse fasene blir brukeren kjent med produktet, overbevist av et behov for produktet, gjør en beslutning om å bruke produktet, implementerer selve produktet i arbeidsoppgaver, og til slutt søker bekreftelse om at brukeren har gjort rett i å ta seg nytte av produktet. Flere faktorer som kan ha en betydning i disse fasene, slik som alder, IT-ferdigheter og intensjon om bruk av produktet (Venkatesh et al., 2003).

### 3.3.1. Theory of Planned Behaviour

For å kunne forstå hvordan man kan bedre brukeradopsjon, må man forstå hvorfor individer velger å bruke eller ikke bruke nye systemer. Theory of Planned Behavior (TPB) er en videreutvikling av Theory of Reasoned Action (TRA), som forsøker å forutse handling basert på individets intensjon og holdninger (Ajzen, 1991). TPB forbedrer TRA ved å inkludere betraktninger om forholdet mellom individets handlinger og mål, og det faktum at mennesker ikke har full frivillig kontroll over alle handlinger de utfører. Den viktigste faktoren i TPB er individets intensjon om å gjennomføre en handling. Intensjonen går utover motivasjonsfaktorene som spiller inn overfor den gitte handlingen og indikerer hvor stor innsats individet legger i å gjennomføre handlingen (Ajzen, 1991). Figur 1 viser en modell av TPB.



Figur 1: «Theory of Planned Behavior» (Ajzen, 1991).

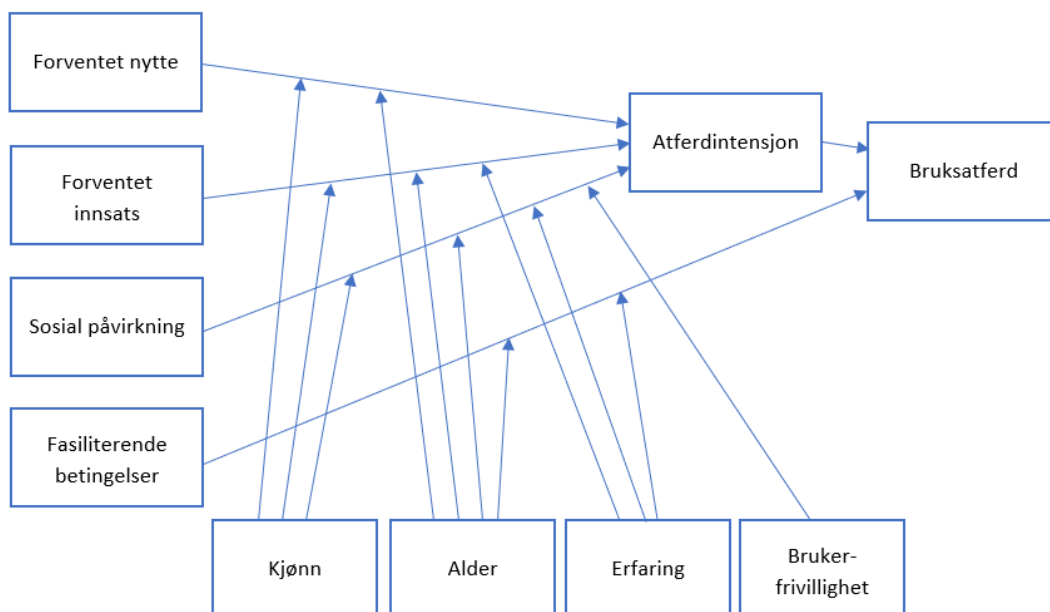
Ut ifra modellen kan man se at intensjon hovedsakelig påvirkes, enten direkte eller indirekte, av tre typer oppfatninger: de sannsynlige utfallene av atferden som skaper en positiv eller negativ holdning mot atferden, normative oppfatninger som resulterer i et oppfattet sosialt press eller subjektive normer og tro om kontroll som resulterer i oppfattet kontroll av atferden (Ajzen, 1991). Disse tre oppfatningene fører til en intensjon om å utføre handlingen, og jo mer positiv holdningen og subjektive normer, og jo større grad av oppfattet kontroll dess sterkere bør intensjonen om å gjennomføre handlingen være (Ajzen, 1991).

Intensjoner kan kun forutsi en persons forsøk på å gjennomføre en handling, ettersom eksterne faktorer og personens faktiske kontroll kan forhindre at handlingen utføres (Ajzen 1991). For eksempel ved en situasjon hvor man har intensjonen om å ta en joggetur, men så påføres personen en strekk som gjør at joggeturen ikke kan gjennomføres. Intensjonen er å gjennomføre atferden, men eksterne faktorer og individets mangel på kontroll over disse faktorene forhindrer utførelsen av handlingen.

### 3.3.2. The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology

I 2003 kom Venkatesh, Morris, G. B. Davis, og F. D. Davis med et forslag til hvilke faktorer som var viktige for å ta i bruk ny teknologi. Forslaget baserte seg på undersøkelser gjort i sammenheng med åtte tidligere modeller for å komme frem til en enkel modell som de samlet de individuelle styrkene og forente synet på teknologiakseptanse. Fra denne

undersøkelsen kom «The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology», som skal hjelpe å forstå brukernes intensjoner og bruksmønstre innenfor informasjons-systemer. Modellen består av fire direkte determinanter og fire hovedpåvirkninger. De fire direkte determinantene er forventet nytte, forventet innsats, sosial påvirkning, og fasiliterende betingelser (Venkatesh et al., 2003). Her defineres forventet nytte som den graden teknologien vil gi fordeler for brukeren; forventet innsats beskriver hvor lett det er for brukeren å benytte teknologien; sosial påvirkning er hvor mye brukeren føler at andre personer mener de burde bruke teknologien; og fasiliterende betingelser er brukers oppfattelse av tilgjengelige ressurser og støtte for bruk av teknologien (Venkatesh et al., 2003). I tillegg til disse fire faktorene er tre ytterligere determinanter beskrevet, men ikke inkludert i modellen, fordi de antas å ikke være direkte determinanter til intensjon: Holdning til bruk av teknologien, mestringstro, og engstelse. De fire hovedpåvirkningene er kjønn, alder, erfaring, og brukerfrivillighet. Determinantene blir påvirket av hovedpåvirkningene og former atferdsintensjonen, og i sin tur bruksatferden.



Figur 2: «The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology» (Venkatesh et al., 2003)

Modellen ble laget for å kunne brukes i alle felt innenfor teknologi, og siden den kom ut har den blitt iterert på samtlige ganger, ut ifra individuelle behov. Venkatesh, i samarbeid med Thong og Xu, foreslo i 2012 selv en rekke endringer til UTAUT-modellen som kan benyttes. Denne modellen fikk navnet UTAUT2 og foreslo tre nye determinanter som kunne være relevante i teknologiakseptanse, og hvordan de passet inn med den originale modellen.

Disse tre determinantene er hedonisk motivasjon, prisverdi, og vaner. Hedonisk motivasjon handler om moro eller annen glede som kan anskaffes ved bruk av teknologien; prisverdi er forholdet mellom oppfattede fordeler ved bruk av systemet og monetære kostnader; vaner blir ofte definert som automatikk basert på tidligere erfaring og læring. Ved å tilføye disse determinantene ville Venkatesh et al. (2012) gjøre UTAUT-modellen generell nok til å brukes i en forbrukerkontekst. Forskningen deres viste at hedonisk motivasjon var en viktigere determinant en nytteverdi for forbrukere (Venkatesh et al., 2012). Venkatesh et al., har fortsatt arbeidet med UTAUT-modellen i nyere artikler, blant annet i 2016, men grunnlaget som ble dannet i 2003 er fortsatt like relevant i dag.

### 3.4. Brukeropplæring

Ansatte er den mest verdifulle ressursen i enhver bedrift, derfor er det viktig at de kan arbeide til sitt fulle potensiale. Dette kan gjøres gjennom opplæring av brukerne. Opplæring er systematisk utvikling av kunnskap, ferdigheter, og holdninger som er nødvendig for at de ansatte skal gjennomføre arbeidet på en ønskelig måte (Olaniyan & Ojo, 2008). Derfor er suksessen til en organisasjon avhengig av de ansatte som gjør opp organisasjonen. Å avgjøre klare mål for hva opplæringen skal utrette blir essensielt, fordi dette vil være en viktig faktor for å bestemme hvilken metode for opplæring som passer best (Olaniyan & Ojo, 2008). Det finnes flere metoder for opplæring som varierer fra veldig formelle, som organisert opplæring som kurs, til mer uformelle, som demonstrasjon fra en ansatt til en annen.

Forskning har vist at ansatte som er fornøyd presterer bedre og leverer produkter av høyere kvalitet enn misfornøyde ansatte. Samtidig er det bevist en korrelasjon mellom lav jobb-tilfredsstillhet og høy utskiftning av ansatte, og fornøyde ansatte og ansatte som tror på sin egen kompetanse (Elnaga & Imran, 2013). For å oppnå en situasjon hvor ansatte føler de har en bra kompetanse overfor sine arbeidsoppgaver må det gjennomføres god brukeropplæring i de systemene og prosessene som arbeidsoppgavene krever. Dermed kan ledere bedre arbeidsforholdene, som vil øke motivasjon og ansattes prestasjoner, gjennom godt planlagte opplæringsprosesser (Elnaga & Imran, 2013). Også å kommunisere endringen med brukerne tidlig i endringen vil føre til mindre motstand og høyere mestring hos de ansatte (McAfee, 2009). Mer kommunikasjonen av endringen er gjennom organisasjonen fører til større sjans for at endringen blir en suksess. Store endringer kan medføre usikker

kommunikasjon om den ikke blir håndtert riktig, noe som tilsier at man bør styre informasjonsflyten gjennom å ha gitte kommunikasjonskanaler, for eksempler via HR avdelingen i en bedrift. Det er viktig at informasjonen som kommuniseres viser brukerne fordelene av endringen og at alle i organisasjonen som kommer til å jobbe med endringen blir involvert i prosessen (McAfee, 2009).

Når det kommer til spesifikk opplæring og moderering av digitale samhandlingsløsninger (Enterprise 2.0), gjennomførte Laumer et al. i 2017 en casestudie på dette hvor de identifiserte 3 typer modereringer av samhandlingsløsninger og sjekket hvilke av de som oppmuntret til mest verdiskapning. Den første typen moderering er «bedriftstilsyn», hvor det innføres strenge retningslinjer og policyer, innholds-monitorering og «samsvaregenskaper». Den andre formen for moderasjon som ble identifisert var selvorganisering, hvor det var opp til de ansatte selv hvordan Enterprise 2.0 ble brukt, men det var fortsatt litt tilsyn fra bedriften basert på aktive brukere hos toppledelsen. Den siste formen for moderasjon var «den rådgivende bedriften», hvor bedriften lærte de ansatte hvordan de skulle bruke løsningen på best mulig måte. Case-studien kom frem til at «den rådgivende bedriften» gav de beste resultatene og oppfordret til mest verdiskapning hos bedriften og de ansatte (Laumer et al., 2017).

## 4. Metode

I dette kapitlet tar vi for oss hvorfor vi har gjort de valgene vi har gjort. Dette innebærer vår problemstilling med forskningsspørsmål, valget av forskningsmetodikk og former for datainnsamling som vi har benyttet oss av. I tillegg kom det endringer som måtte gjøres grunnet koronakrisen som oppstod under dette semesteret (vår 2020), samt svakheter ved oppgaven.

### 4.1. Forskningsmetodikk

Forskningsmetoder kan deles inn i to hoveddeler; kvantitative- og kvalitative metoder. Kvalitativ metode, ofte likestilt med fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2015), fokuserer på å tolke fenomener eller hvordan noe er som det er, gjennom å dykke dypt ned i folks tanker, meninger og holdninger. Kjennetegn ved slike studier er at metoden er preget av fleksibilitet, prosjektets utforming kan endres i løpet av undersøkelsesprosessen (Thargaard, 2013). En slik iterativ forskningsprosess kalles for «emergent design» (Nilssen, 2012). Dette gir en dyp innsikt i dataene og gir muligheten til å innarbeide erfaring vi tilnærmer oss gjennom prosessen, men innebærer også at analyseringen av informasjonen blir svært tidskrevende ved større datasett samt at det blir vanskeligere å måle resultatet. Ved kvalitative analyser gjennomfører man en induktiv analyse, som vil si at forskeren oppdager mønstre, temaer og kategorier i datamaterialet (Nilssen, 2012). Ved en induktiv forskningsprosess ønsker man å gå fra empiri (data) til teori, altså at man starter studien uten et teoretisk utgangspunkt, og kan derfor samle data uten å ha teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015). *«En induktiv konklusjon bruker data fra den fysiske verden om tidligere hendelser, eller empiri som vi ofte kaller det, for å konkludere om fremtidige hendelser.»* (Wrålsen, 2017). Man er opptatt av det unike og særegne, og at kunnskapen er lokal og unik. Fortolkningsbasert tilnærming sier at virkeligheten er menneskelig konstruert, og man må derfor undersøke hvordan mennesker oppfatter den for å studere den (Jacobsen, 2015). Ved kvantitativ metode, som ofte likestilles med positivistisk tilnærming (Jacobsen, 2015), ønsker man å komme frem til numeriske bevis (tall) og målbar statistikk. Dette gir strukturerte resultater, men kan føre til for generelle konklusjoner (Thargaard, 2013). Dermed benytter man seg av deduktiv forskningsprosess, hvor man går fra teori til empiri og

bruker teoretiske antakelser for å samle dataene (Jacobsen, 2015). Man er opptatt av det generelle og kunnskapen er kumulativ. Positivistisk tilnærming sier at verden er en objektiv og stabil virkelighet med naturlover som styrer den (Jacobsen, 2015), og man studerer den ved bruk av objektive metoder og mål.

#### 4.1.1. Pragmatisk tilnærming

Grunnet casen og dets store populasjon (over 20 000 ansatte), geografiske avstander (kontorer som er geografisk distribuert) og problemstillingen valgte vi å benytte oss av en pragmatisk tilnærming. Dette er en tilnærming hvor man kombinerer elementer fra fortolkningsbasert (kvalitativ) og positivistisk (kvantitativ) tilnærming for å utnytte styrkene til begge metodologiene (Jacobsen, 2015). Dette gav oss muligheten til å benytte oss av en spørreundersøkelse med individualistisk syn (hva mennesker sier og gjør er datakilden) samt intervju med holistisk syn (forholdet mellom mennesker og omverden er datakilden). Ved pragmatisk tilnærming bruker man abduksjon, hvor man kontinuerlig beveger seg mellom empiri og teori, i stedet for induksjon eller deduksjon hvor man kun beveger seg fra den ene variabelen til den andre. Vi startet oppgaven med å danne oss et teorigrunnlag, som vi kontinuerlig kom tilbake til og bygde videre på gjennom hele oppgave-forløpet.

#### 4.2. Datainnsamling

Vi har valgt to former for datainnsamling i forbindelse med denne oppgaven; spørreundersøkelse og intervju. Disse ble brukt for innhenting av primærdata, forskning som man selv gjennomfører (Yin, 2014). Spørreundersøkelsen ble brukt som den kvantitative datainnhenting av vår forskning, hvor vi innhentet data fra et stort representativt utvalg som vi kunne utarbeide en statistikk fra og få resultater som ville tyde på den generelle tilstanden av brukeradopsjonen. Intervjuene ble brukt som den kvalitative datainnhenting av oppgaven, hvor vi hadde intervju med et mindre utvalg intervjuobjekter for å komme til relative tolkninger og forstå sosiale fenomener i casen vår (Thargaard, 2013). I metoden skiller man mellom to typer bruk av data fra undersøkelser; deskriptiv og analytisk. Ved deskriptiv bruk av data ønsker man å fortelle om noe som karakteriserer en hel, eller deler av, en befolkning. Analytisk bruk av data derimot vil si å undersøke sammenhenger mellom variabler for å predikere potensielle korrelasjoner (Aarø, 2007). Ettersom case studien vår

innebærer en problematikk hvor variablene er kjent, men årsaken til problemet ikke er kjent og vår pragmatiske tilnærming, valgte vi begge brukene av data.

#### 4.2.1. Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse ble brukt ettersom dette er en lite kostbar metode for å nå ut til et stort representativt utvalg, noe som var veldig viktig for oss grunnet vår case-organisasjon med over 20 000 ansatte som er spredt på kontorer på tvers av Norge. Spørreundersøkelsen inneholdt 30 spørsmål oppdelt i kategorier basert på variablene i casen. Den ble skapt i «SurveyXact», et program som gir en mulighet til å konstruere sine egne spørreundersøkelser. Dette programmet ble valgt grunnet case-organisasjonens kjennskap til og erfaring med programvaren.

Vi startet med å utforme spørreundersøkelsen basert på det teoretiske grunnlaget vi hadde opparbeidet oss på det tidspunktet, samt de teoretiske antakelsene vi hadde gjort oss. Ut fra dette strukturerte vi spørreundersøkelsen tematisk, slik at spørsmål med samme tema ble samlet, for eksempel spørsmål rundt mobilitetsløsningen, bakgrunn, og programmene.

Etter tilbakemeldinger fra kontaktpersoner innad i case-organisasjonen, valgte vi å endre på flere av spørsmålene og svaralternativene, noe som medførte skapelsen av den andre iterasjonen av undersøkelsen. Blant annet ble det lagt til et spørsmål om informasjonsflyten innad i organisasjonen og hva respondentene så på som den viktigste kilden for informasjon i organisasjonen var.

Før endelig ferdigstilling av undersøkelsen, ble en tredje og siste iterasjon skapt basert på de tidligere iterasjonene, og nye tilbakemeldinger fra veileder og kontaktpersoner på andre iterasjon. Det ble lagt til flere spørsmål med mulighet for «åpne svar», slik at vi potensielt kunne oppdage variabler fra svarene her som kunne brukes til å bygge intervjuguiden senere i oppgaven. Det ble lagt til nøytrale svaralternativer på alle spørsmål, i form av et «vet ikke/ønsker ikke svare»-alternativ, slik at respondentene ikke ble tvunget til å gi et positivt eller negativt ladet svaralternativ.

##### 4.2.1.1. Utvalg av respondenter

Vi ønsket et resultat som best mulig gjenspeiler den faktiske situasjonen i organisasjonen og det var derfor gunstig med svar fra personer i stillinger på tvers av organisasjonen, spredt



utover alle kontorene i landet. Vi samarbeidet derfor tett med organisasjonens interne personvernsavdeling, som tok seg av e-postadresselister og utsendelser av selve undersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut via interne systemer hos case-organisasjonen, samt på mail til et tilfeldig utvalg ansatte i forskjellige stillinger. For å sikre best mulig svarprosent, ble informasjon om undersøkelsen inkludert i organisasjonens ukentlige nyhetsbrev på intranettet. Det ble også sendt to purringer, for å øke andelen respondenter. Vi oppnådde totalt 188 respondenter på undersøkelsen.

#### 4.2.2. Intervju

Grunnet vår pragmatiske tilnærming vil det være hensiktsmessig å gjennomføre videre informasjonsinnhenting i form av dybdeintervju. Intervju vil gi oss mer refleksive svar som kan diskuteres og reflekteres over om forskjellige variablene i casen. For å sikre best mulig resultat på tvers av intervjuene og opprettholde validitet utviklet vi en intervjuguide før første intervju. Guiden inneholdt 27 spørsmål fordelt på fire deler; intro, bakgrunnsinformasjon, opplæring og bruk i praksis, og avslutning. Spørsmålene ble utformet basert på teorigrunnet og resultatene fra spørreundersøkelsen for å utforske dypere rundt case-tematikken. Ingen av spørsmålene fra spørreundersøkelsen gjentas, men tematikken fra spørsmålene i undersøkelsen er den samme i intervjuene. For eksempel ble det stilt spørsmål i undersøkelsen om hvilke programmer respondentene fikk opplæring i, mens det i intervjuguiden stilles spørsmål om hvordan denne opplæringen skjedde, hvor mye opplæring de fikk, hvor god informanten synes opplæringen var, osv.

Utspørringen ble gjort i form av dybdeintervjuer (også kalt semistrukturerte intervjuer), hvor målet var å føre en samtale med deltakeren kontra en intervjuversjon av spørreundersøkelsen. Dette innebar at vi ikke spurte alle spørsmål ordrett og hoppet over noen spørsmål om vi følte deltakeren hadde svart på det i et tidligere svar. Vi hadde også lagt opp til å spørre oppfølgingsspørsmål hvis vi ønsket å høre mer rundt noen av svarene, noe som ville gi oss et dypere innblikk i den faktiske situasjonen rundt casen. Det faktum at vi var tre intervjuere og en deltaker gjorde at vi implementerte bruken av en ordstyrer per intervju, med mulighet for de to andre intervjuerne å avbryte med oppfølgingsspørsmål skulle de se nødvendigheten for det. Fordelene av dette var at det gav hvert intervju flere innfallsvinkler og forskjellige oppfølgingsspørsmål, men grunnet vekslingen av ordstyrer per intervju kan hver deltaker ha opplevd intervjuet annerledes fra de andre intervjuene.

Gruppen har brukt private PC-er ved gjennomføring av intervju, samt hodetelefoner og mikrofon slik at kun intervjuerne og deltakeren kunne høre hva som ble sagt i intervjuene.

#### *4.2.2.1. Utvalg av informanter*

Ut fra undersøkelsen hadde vi 50 respondenter som hadde sagt seg villig til å delta på intervju videre. Vi sendte dermed ut en ny oppfølgings e-post, hvor vi ønsket å avtale intervjutidspunkt, til en gruppe på fem personer om gangen. Etter totalt tre runder med e-poster endte vi opp med seks informanter (av 15 som fikk oppfølgings e-posten, noe som gir oss en svarprosent på 40%) som avtalte tidspunkt for intervju og som gjennomførte intervjuet. Dette gjorde at vi fikk et utvalg bestående av deltakere fra forskjellige kontorer overalt i landet, noe vi så på som gunstig for å kunne undersøke situasjonen rundt om i landet for case-organisasjonen. For å kunne innhente og prosessere informasjonen fra intervjuene gjennomførte vi lydopptak på samtlige intervju.

#### *4.2.2.2. Bearbeiding av data og analyse*

For å kunne bruke informasjonen fra dybdeintervjuene, hørte vi gjennom lydfile og transkriberte fra dem. Ettersom intervjuene var basert på spørreundersøkelsen og teorigrunnet, valgte vi å ikke transkribere hvert eneste intervju ordrett, men plukket heller ut sitater fra intervjuene i analysen av resultater. Både ved undersøkelsen og intervjuguiden ønsket vi å finne svar på de samme teoretiske temaene, og det ble derfor valgt denne siterings måten, slik at vi kunne plukke ut gode sitater som kunne styrke opp konklusjonene vi kom frem til i diskusjonen. I resultater valgte vi å dele opp i underkapitler basert på tema, slik at vi kunne legge inn data fra spørreundersøkelsen og dybdeintervju under de samme temaene.

#### *4.2.2.3. Endringer grunnet Covid-19*

Grunnet pandemiutbruddet av Covid-19, også kjent som koronavirus, innførte den norske regjeringen inn drastiske tiltak 12. mars 2020 for å begrense smitte utbruddet i Norge. Dette medførte at vi ikke kunne gjennomføre intervju ansikt til ansikt og måtte derfor planlegge intervju via videokonferanse. Vi brukte Microsoft Teams grunnet tidligere erfaring blant medlemmene i bachelorgruppen og fordi Teams var en sentral del av case-organisasjonens endring, noe som gjorde at intervjudeltakerne var kjent med programvaren. Vi opplevde

ingen tekniske problemer med intervjuene og fikk tatt gode lydopptak. Denne endringen førte heller ikke til negative utslag utover de ambisjonene og spørsmålene vi hadde med intervjuene. Man kan tenke seg til at videokonferanser gir en ekstra «avstand» mellom intervjuerne og informanten, noe som kan virke betryggende for informanten om spørsmålene føles påtrengende. I tillegg har informanten muligheten til å mute mikrofonen, slå av lyden eller forlate samtalen når som helst ved et enkelt tastetrykk, kontra et ansikt-til-ansikt intervju. Dette kan føre til at informantene føler at de har en viss kontroll, slik at de blir mer komfortable med intervjuet. Videokonferanser gir også informanten muligheten til å velge hvor hen skal fysisk være når intervjuet pågår, noe som betyr at personen kan gjennomføre intervjuet i omstendigheter hvor hen føler behag. Videokonferanser er også lettere å planlegge med tanke på tidsaspektet, ettersom man ikke er avhengig å bestille et møterom for intervjuet. Dette kan også føre til uforutsigbare hendelser, for eksempel et strømbrudd som tar ut nettet til informanten eller intervjuerne og dermed brått stopper intervjuet, eller at andre personer beveger seg i samme rom og dermed får med seg mulig sensitiv informasjon. Vi opplevde ingen av disse delene under noen av intervjuene vi utførte. Spørreundersøkelsen ble sendt ut dagen før innføringen av de norske korona-retningslinjene (som ble innført 12. Mars 2020), noe som kan forklare hvorfor det kun var 188 respondenter på undersøkelsen.

### 4.3. Databehandling og Personvern

Ved starten av denne bacheloroppgaven sendte fagansvarlig ut en søknad til NSD for typer innhenting av data og behandling av personopplysninger. Søknaden ble godkjent, og ligger som et vedlegg i oppgaven. NSD har gitt oss tillatelse å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020, ved innhentet samtykke fra de registrerte. Vi har i vår oppgave sørget for å innhente samtykke fra samtlige deltakere i spørreundersøkelse og dybdeintervjuene. Vi har også fått tilatelse å ta lydopptak av dybdeintervjuene gitt at disse slettes. For å ivareta anonymitet vil kun arbeidstittel for hver informant bli benyttet når det gjelder sitater fra dybdeintervjuene, mens resultatene fra spørreundersøkelsen vil bli referert i sin helhet eller ved kommentarer lagt ved svaret. For å referere til personen bak sitatene vil vi også bruke det kjønnsnøytrale pronomenet hen. Gjennom samarbeid med NAVs egne personverns avdeling fikk vi tildelt rådataene på spørreundersøkelsene på en slik

måte at vi ikke kunne kryssreferere svarene. Selv om dette hadde vært ønskelig med tanke på å analysere svarene grundigere, ble denne avgjørelsen tatt for å videre beskytte respondentenes anonymitet. Gruppen har brukt private PC-er ved gjennomføring av intervju, samt hodetelefoner og mikrofon slik at kun intervjuerne og deltakeren kunne høre hva som ble sagt i intervjuene. Gruppen brukte Google Drive for lagring og samhandling på alt av dokumenter og resultater fra spørreundersøkelsen. Vi tok lydopptak, men slettet så lydfilene etter transkribering for å ivareta personvern. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i SurveyXact via case-organisasjonens egne avdeling for personvern, og vi fikk kun utlevert resultatene i statistikk (altså ikke rådata) samt en liste med e-postadresser fra de som ønsket å bli intervjuet. All informasjon ble innhentet anonymt med samtykke fra deltakere, NSD, case-organisasjonen, bachelorgruppen og NTNU.

#### 4.4. Validitet og reliabilitet

Ettersom vi har gjennomført en casestudie ved bruk av kvalitativ og kvantitativ metode i et fag felt hvor vi har forkunnskaper, er det sannsynlig å anta at resultatene har blitt påvirket av vår forforståelse og forskningsfokus. Dette gir forskningen et refleksivt aspekt, hvor vi 3 studentene som utfører forskningen har forkunnskaper om teorier relevant til casen. Det er derfor viktig å undersøke studiens validitet og reliabilitet for å gi en vurdering av dataenes kvalitet (Yin, 2014).

Validitet måler om dataene som ble innsamlet er relevante for problemstillingen og å svare på forskningsspørsmålene (Yin, 2014). Dette sørget vi for å opprettholde gjennom å basere spørreundersøkelsen på teorigrunnet, og basere intervjuguiden på en kombinasjon av teorigrunnet og resultatene fra spørreundersøkelsen. På denne måten sørget vi for at problemstillingen og forskningsspørsmålene var hovedfokus i forskningen.

Refleksivitet fremheves i tre kategorier; *hvordan forskerens tilstedeværelse påvirker selve situasjonen og dermed informantens atferd, hva slags forhold informanten har til forskeren(ne) og forskerens forforståelse* (Nilssen, 2012). Det er derfor redegjort at gruppen er klar over forforståelsen og tidligere erfaring kan, og mest sannsynligvis har til en vesentlig grad, påvirket hele arbeidsprosessen. Vi har derfor dokumentert forskningsprosessen på en slik måte at den kan gjennomgås og godkjennes for å sørge for at resultatene opprettholder

reliabilitet. Datainnhentingsprosessen er i tillegg beskrevet i detalj og våre beslutninger er begrunnet opp gjennom hele oppgaven.

Vi har derfor gjort vårt beste for å sørge for at våre forforståelser ikke har påvirke arbeidet og resultatene. Respondentene på spørreundersøkelse og intervju deltakerne er alle ansatte av case-organisasjonen og har dermed den tekniske bakgrunn og erfaring med programvaren som er en del av casen. Gruppemedlemmene har selv en del erfaring med deler av den samme programvaren (hovedsakelig Microsoft Teams).

#### 4.5. Svakheter

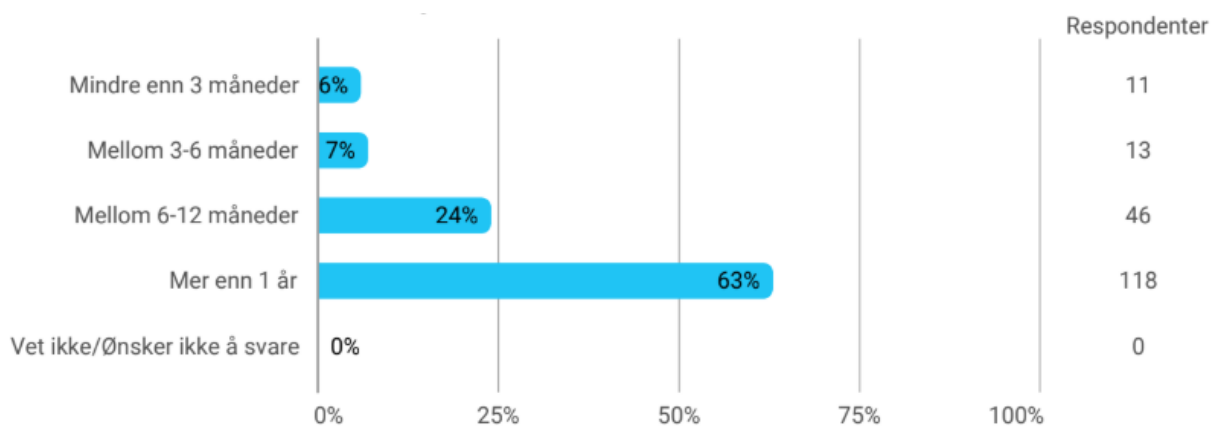
Ettersom vi måtte revidere spørreundersøkelsen to ganger (totalt tre iterasjoner), ble den opprinnelige tidsplanen vi hadde sett for oss forskjøvet, noe som førte til at undersøkelsen ble sendt ut i påskeferien. Dette kan være en av hovedgrunnene til den lave svarprosenten på undersøkelsen. Til tross for god spredning geografisk blant respondentene på spørreundersøkelsen og informantene på intervjuene, var det kun 188 som svarte. Dette utgjør en veldig liten andel av case-organisasjonens mer enn 20 000 ansatte, noe som kan tyde på at resultatet ikke stemmer overens med hele populasjonen. Grunnet tidsaspektet samt koronakrisen og dens følger ble det ikke hensiktsmessig å gjennomføre flere undersøkelser eller intervjuer. Et større utvalg kan derfor gi andre resultater som motstrider funnene som har blitt gjort i denne oppgaven. Til tross for koronakrisen og dens preg på case-organisasjonen, fikk vi et godt utvalg med seks intervjuer.

## 5. Resultater

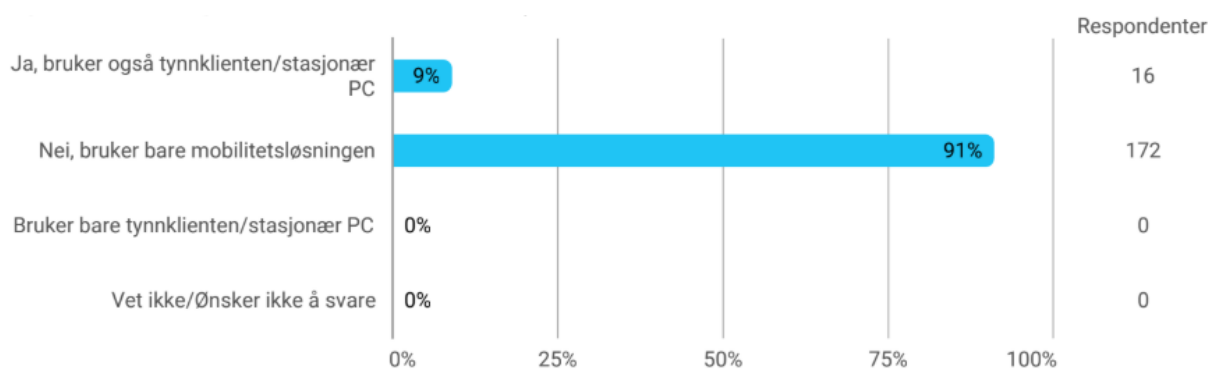
I denne delen presenteres resultatene fra analysen som beskrevet i metodekapitlet. Kapitlet vil bli delt opp i tre deler hvor de tre delene omhandler ulike sider av mobilitetsløsningen. Funnene som blir presentert er hentet fra dybdeintervjuet og spørreundersøkelsen som ble gjennomført med et utvalg ansatte fra NAV. Dette innebærer både kommunale og statlige ansatte som har ulike brukerbehov av mobilitetsløsningen. Resultatene vil i tillegg til teorien drive diskusjonen i det neste kapitlet.

### 5.1. Brukeradopsjon

I dag er det få ansatte i NAV som ikke bruker mobilitetsløsningen. Det er flere år siden utfasingen av de tidligere tynnklientene startet, og de fleste har nå mottatt løsningen. I figur 3, der det ble stilt spørsmål om hvor lenge respondenten har benyttet mobilitetsløsningen ser vi at over halvparten av respondentene har brukt løsningen i over ett år, og totalt 87% har brukt løsningen i minst seks måneder. I tillegg har de fleste respondentene også sluttet å bruke tynnklienten og 91% bruker nå eksklusivt mobilitetsløsningen i arbeidet sitt, slik vi kan se i figur 4.

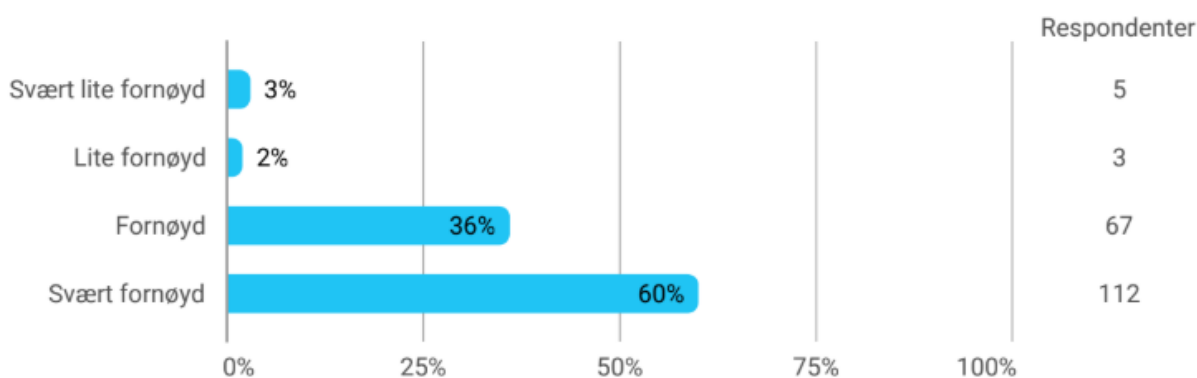


Figur 3: «Hvor lenge har du brukt mobilitetsløsningen?»



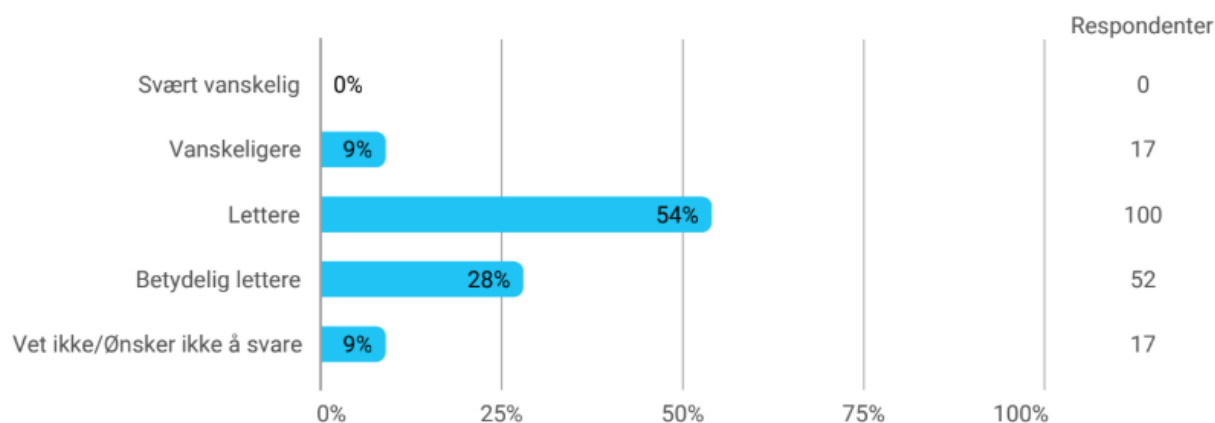
Figur 4: «I tillegg til mobilitetsløsningen, bruker du også tynnklienter/stasjonær PC?»

Disse to figurene viser at de fleste brukerne har brukt mobilitetsløsningen i lengre tid, og har derfor hatt tid til å lære seg å bruke den og danne formeninger om den. I spørsmål om hvor fornøyde de var med mobilitetsløsningen svarte de aller fleste at de enten var fornøyde eller svært fornøyde, med noen få unntak, se figur 5.



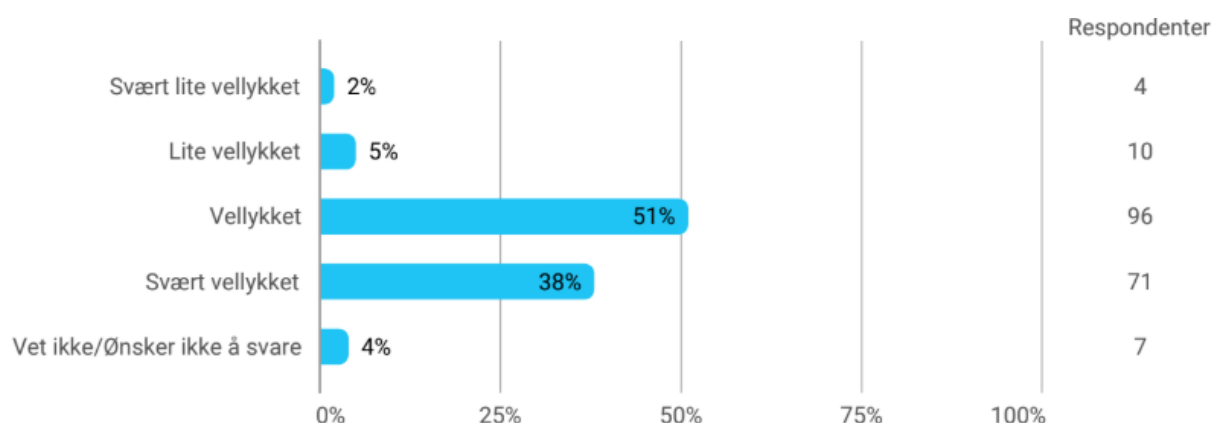
Figur 5: «Hvor fornøyd er du med mobilitetsløsningen?»

Mange er også positive i forhold til mulighetene som mobilitetsløsningen tilbyr. Siden de fleste av respondentene har brukt løsningen i lengre tid, har de fleste begynt å oppdage fordelene ved mobilitetsløsningen, og i figuren under kan vi se at 82% sier at arbeidsoppgavene sine har blitt lettere eller betydelig lettere etter de mottok mobilitetsløsningen.



Figur 6: «Har det blitt lettere eller vanskeligere å gjennomføre arbeidsoppgaver etter at du mottok mobilitetsløsningen?»

Også i spørsmål om hvorvidt de følte overgangen til mobilitetsløsningen på deres kontor var en suksess svarte totalt 89% at overgangen var enten vellykket eller veldig vellykket. Til tross for dette var det fortsatt 7% som mente at mobilitetsløsningen ikke hadde vært vellykket i deres situasjon, som vi ser i figuren under.



Figur 7: «Hvor vellykket synes du overgangen til mobilitetsløsningen har vært på din arbeidsplass?»

Mange av intervjuobjektene er positive til hvordan mobilitetsløsningen frigjør arbeidshverdagen og lar de ansatte jobbe på den måten og på det stedet de jobber best. De pekte ut at dynamiske arbeidsplasser og økte muligheter for hjemmekontor som de største positive endringene til måten de kan arbeide på.

«Det har vært praktisk å kunne bruke mobilitetsløsningen når man trenger å bytte mellom arbeidsplassen og hjemmekontor.» - Veileder

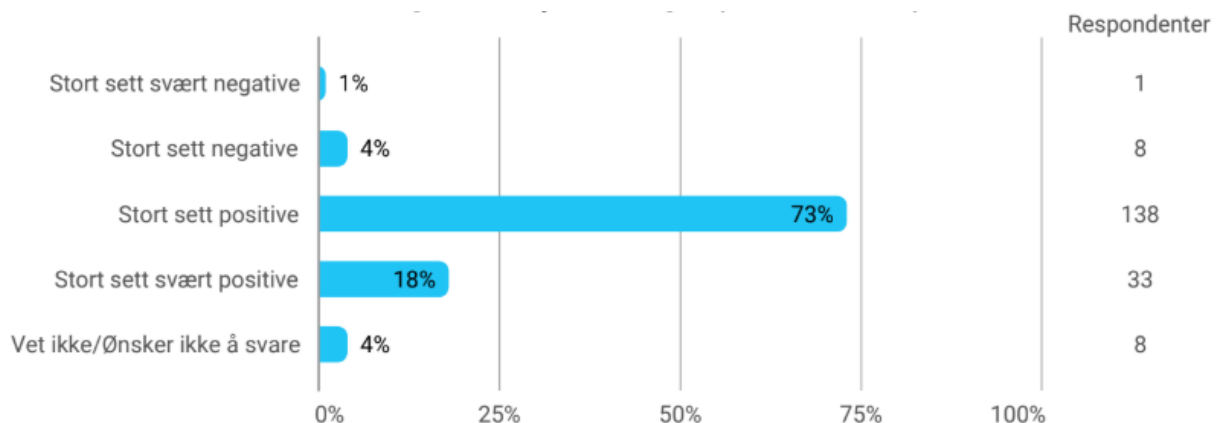
«Jeg var litt skeptisk til å ikke sitte på kontor, men å sitte på åpent kontorlandskap har fungert bra, folk vet at jeg sitter der.» - Rådgiver



Det var ikke alle intervjuobjektene som mente at det var mulig å dra nytte av disse mulighetene på deres kontor. Mange av eksemplene som kom opp i både spørreundersøkelsen og intervjuene handlet om uenighet mellom ledelsen og de ansatte om hvordan deres kontor skulle iverksette løsningen. I flere tilfeller var det ledelsens syn som var annerledes fra NAV sine mål. Her så vi blandede svar mellom intervjuobjektene, der noen mente at ledelsen begrenset løsningens nytte. I spørreundersøkelsen i figuren 8 under var det stort sett positive svar, der de ble spurt om medarbeidernes holdninger til mobilitetsløsningen.

*«Potensialet for å jobbe friere og tilpasse dagen er mye bedre med mobilitetsløsningen, men det er litt mer tungvint i forhold til åpning og lukking av systemer og tilganger. Det er ikke rutiner på mitt kontor som er tilrettelagt for det.» - Rådgiver*

*«Reglene om bruk av kontorer ble opplevd som litt ekstreme, man skulle ikke sitte på et kontor mer enn et visst antall timer om dagen, og dette var en begrenset gode. Dette har ført til noen konflikter mellom de ansatte og ledelsen, fordi ledelsen ikke deler samme inntrykk som de ansatte om hvordan løsningen skal brukes. Dette gjør at ledelsen lager regler for å unngå oppførsel som de ansatte ikke ser som et problem.» - Rådgiver*



Figur 8: «Hvordan er dine medarbeideres holdning til den nye løsningen på din arbeidsplass?»

Mange av brukerne som ikke tok mobilitetsløsningen like lett, fortalte at de hadde medarbeidere som kunne bistå med hjelp om de hadde behov for det. Blant intervjuobjektene var det individer med ulik forkunnskap og erfaring med slike systemer, så det var både de som trengte hjelp og de som hjalp andre.

*«Det ble opp til meg [å lære opp de andre], fordi jeg fikk det til. Da måtte alle andre gå til meg for å finne ut hvordan de skulle gjøre det.» - Rådgiver*

Mange svarte at medarbeiderne hjalp hverandre med bruk av mobilitetsløsningen. Dette ser vi også er sant i figur 9, der 76% av respondentene i spørreundersøkelsen mente at medarbeiderne deres hadde en påvirkning på hvordan de brukte mobilitetsløsningen.

	Respondenter	Prosent
Svært uenig	4	2,2%
Litt uenig	21	11,4%
Litt enig	84	45,4%
Svært enig	57	30,8%
Vet ikke/Ønsker ikke å svare	19	10,3%
I alt	185	100,0%

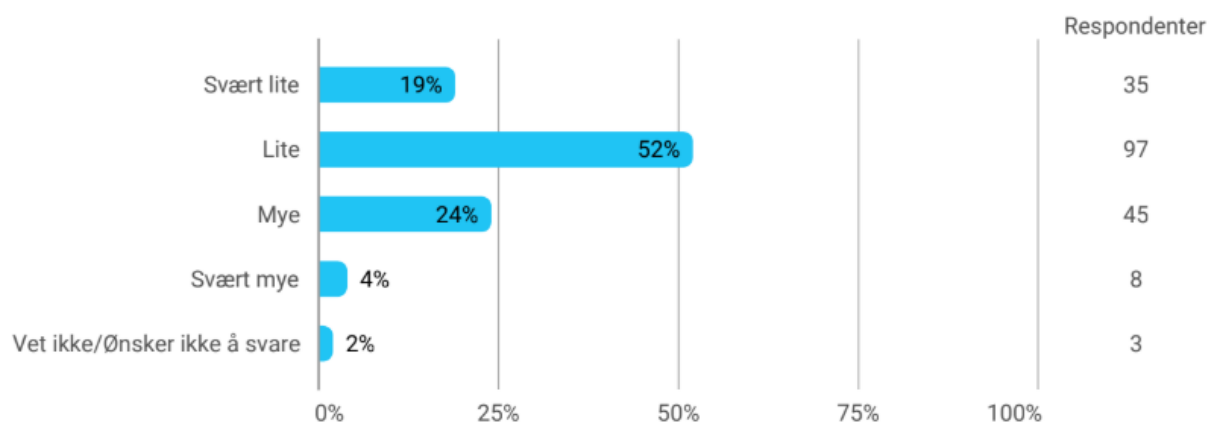
Figur 9: «Hvor enig er du i følgende påstand? - Mine medarbeidere bidrar til å endre mine arbeidsvaner.»

En faktor som har mye å si for villigheten til å ta i bruk et nytt system er mengden innsats brukeren må legge inn for å lære seg og bruke systemet. Denne innsatsmengden vil variere fra person til person, basert på flere forskjellige faktorer. Derfor har flere av intervjuobjektene forskjellige erfaringer å dele når det kommer til dette.

«Jeg synes at det har vært krevende å sette seg inn i alt dette, fordi i forkant av mobilitetsløsningen har det skjedd mye andre endringer i fagsystemene.» - Veileder

«[Innsatsen var] minimal. Jeg så over skuldrene på et par som hadde det fordi at vi da måtte hente programmene via applikasjoner, og det hadde jeg ikke gjort før på den måten. Så da så jeg en gang, så var det greit» - Konsulent

I figuren under ser vi at svarene blant respondentene til spørreundersøkelsen også er noe spredt, selv om de fleste har svart at overgangen enten krevde lite eller svært lite innsats, har rundt en fjerdedel svart at denne overgangen krevde mye fra dem.



Figur 10: «Hvor mye innsats krevde overgangen til mobilitetsløsningen fra deg?»

## 5.2. Mobilitetsløsningen

Mobilitetsløsningen inneholder en rekke programmer. For å undersøke disse og bruken av løsningen ble respondentene stilt spørsmål knyttet til deres behov og bruk av Office 365. Programmene i mobilitetsløsningen har vært ukjente for de fleste som har ført til en tøff overgang, men svarene viser at de nå har klart å ta de i bruk. Vi kan se i figuren under at de fleste sier de er komfortable i bruken av mobilitetsløsningen, men kommentarer fra intervjuobjektene sier at overgangen har vært vanskelig. Enkelte mener at mobilitetsløsningen ikke er tilstrekkelig for å være komfortabel med den. En større andel, nærmere 74 % er meget komfortable med bruk av mobilitetsløsningen.

*«Det er ikke mulig å holde seg ajour på det som kommer av informasjon i alle mulige ulike kanaler. Det kan være vanskelig å finne tilbake [informasjon].» - Førstekonsulent*

*«Yammer er helt grusomt, der hagler det inn [notifikasjoner] hele tiden og der lager folk nye dialoger hele tiden og bruker ikke overskrifter ...» - Førstekonsulent*

	Respondenter	Prosent
Svært uenig	1	0,5%
Litt uenig	8	4,3%
Litt enig	40	21,4%
Svært enig	138	73,8%
Vet ikke/Ønsker ikke å svare	0	0,0%
I alt	187	100,0%

Figur 11: «Hvor enig er du i følgende påstand? - Jeg er komfortabel med bruk av mobilitetsløsningen.»

Office 365 inneholder mange forskjellige løsninger og de ansatte har tatt i bruk de fleste. Microsoft Teams har vært et nytt verktøy for flere ansatte, og ble først tatt i bruk når mobilitetsløsningen var på plass på deres kontor. Når de ble spurt om hvilke programmer de bruker i arbeidssammenheng svarte 97,9% at de benytter Microsoft Teams, som er tjenesten NAV har størst fokus på. Av de 188 som svarte, var det 184 som svarte at de brukte Teams. Tjenesten som kom dårligst ut var Skype, som kun ble brukt av 49,5% av respondentene. Dette kan skyldes at ikke alles arbeidsoppgaver er egnet for støtte av Skype, for eksempel saksbehandling og håndtering av personopplysninger.

	Respondenter	Prosent
Microsoft Teams	184	97,9%
OneDrive	166	88,3%
SharePoint	104	55,3%
Yammer	133	70,7%
Skype	93	49,5%
Ingen av programmene	1	0,5%
Vet ikke/Ønsker ikke å svare	1	0,5%
I alt	188	100,0%

Figur 12: «Hvilke programmer bruker du?»

Hver av respondentene ble også spurt hvilke programmer kollegaene brukte. Figuren under viser en sterk sammenheng med det forrige spørsmålet, noe som er forventet. Vi ser et fall i hver av prosentene, som delvis kan skyldes at flere respondenter svarte at de ikke visste. De to programmene som har størst fall er Yammer og SharePoint. Det kan være flere grunner for at nettopp disse programmene har hatt nedgang. Flere ansatte har hatt en oppfatning av at Yammer ikke blir tatt i bruk av alle ansatte på sin avdeling. Dette skyldes at informasjonen som kommer på Yammer ofte kan være gjentakende eller for mye av.

*«På Yammer kommer det så mye hele tiden, og da er det flere som ikke orker å følge med. Da blir det opp til enkeltindivider å velge å viderefordre informasjonen som blir lagt ut på Yammer til kollegaer»* - Rådgiver

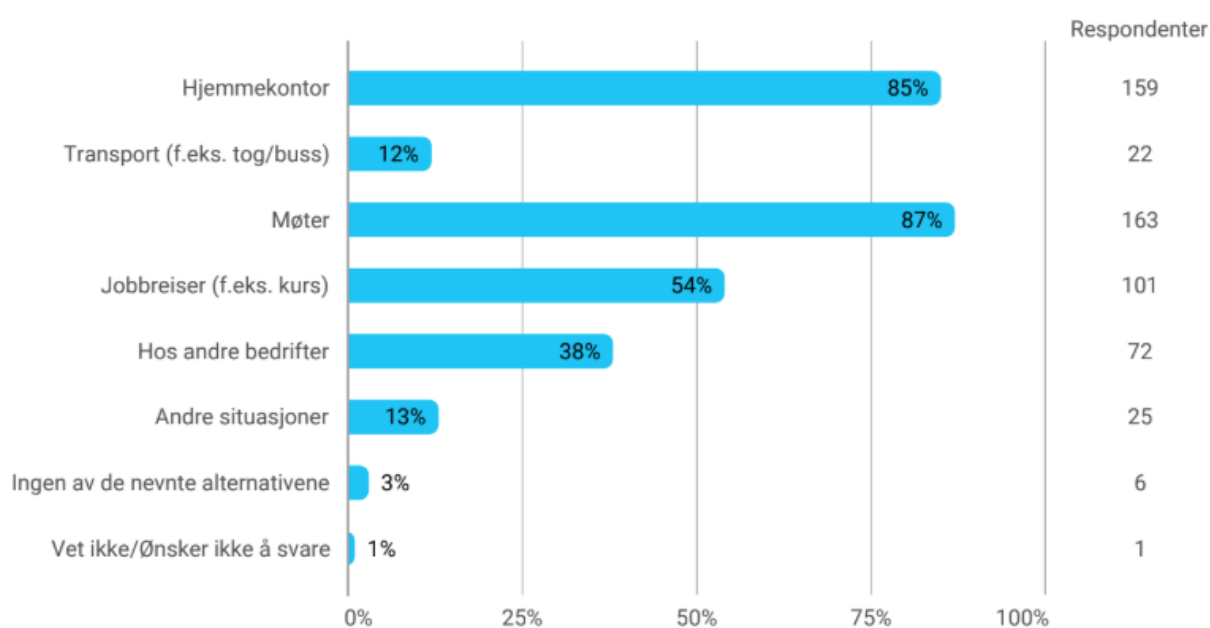
	Respondenter	Prosent
Microsoft Teams	180	95,7%
OneDrive	139	73,9%
SharePoint	84	44,7%
Yammer	99	52,7%
Skype	70	37,2%
Ingen av programmene	1	0,5%
Vet ikke/Ønsker ikke å svare	7	3,7%
I alt	188	100,0%

Figur 13: «Hvilke programmer brukes aktivt på ditt kontor?»

Mye av poenget med mobilitetsløsningen var å støtte en mer fleksibel arbeidshverdag, at ansatte ikke lenger var bundet til arbeidsstasjonen sin på kontoret. I figur 14 spurte vi utvalget om hvor de har benyttet mobilitetsløsningen i arbeidssammenheng. Tallene viser at løsningen har blitt brukt mye på hjemmekontor og møter, en del på jobbreiser og på besøk hos andre bedrifter. De to sistnevnte vil være påvirket av at utvalget har ulike arbeidsoppgaver, og ikke alle deltar i disse aktivitetene. Undersøkelsen viser samtidig at

respondentene har benyttet seg av mobilitetsløsningen flere steder utenfor arbeidsplassen og det kan være i kombinasjon av hjemmekontor og hos andre bedrifter.

*«Ved at løsningen nå er bærbar, må vi også ta med / frakte datautstyr til ethvert møte det er behov for å ta det med. (...) Løsningen er også ustabil til tider. Særlig i starten. På det verste kunne det gå en halv dag uten at vi fikk logget oss på systemene. (...) Noen seniorer på arbeidsplassen sliter med enkelte programmer. (...) Det er positivt at løsningene er mobile, som gjør at vi kan ta med PC-en ut av kontoret ved behov.» - Respondent*



Figur 14: «I hvilke av disse situasjonene bruker du mobilitetsløsningen i jobbsammenheng?»

Mobilitetsløsningen har gitt utfordringer og positive fordeler, hvorav fleksibilitet har blitt en stor fordel for mange ansatte. Flere av de ansatte har påpekt at mobilitetsløsningen har gitt tilgang til mer fleksibel arbeidshverdag. Det har i undersøkelsen kommet frem at aldersforskjell har hatt en betydning for mobilitetsløsningen. Flere mener at de henger etter de unge for å lære seg de nye programmene og at mobilitetsløsningen ikke skiller seg ut i like stor grad. Det blir beskrevet at mobilitetsløsningen har brakt en bedre løsning i forhold til skjerm og deling av dokumenter.

*«Det er ikke så stor forskjell [fra det gamle systemet] bortsett fra bedre løsninger i forhold til skjerm og deling. Det er alt det andre i systemet som ingen fortalte meg om som er vanskelig. Mitt datatekniske liv har bestått av det jeg har lært meg til en hver tid for jobben og ikke noe annet. Jeg har ikke hatt behov for å bruke noe annet enn det vi har hatt til rådighet til enhver tid på kontoret, men i og med at det var mange andre muligheter [i*

*mobilitetsløsningen] som vi ikke fikk mye opplæring i eller ble brukt noe særlig så ser jeg jo det at vi som er på min alder henger etter de unge som bare har tatt i bruk de nye mulighetene. I tillegg finner vi ikke igjen ting som vi hadde i det gamle systemet.» -*

Respondent

Flexibilitet og tilgang til å være mer fleksibel er et gjentakende tema. Synspunkter rundt programmene og hvilke rutiner som var tilstede på kontoret var nærmere ikke definert på enkelte kontorer. Det er imidlertid enkelte som mener at mobilitetsløsningen ikke har utløst de positive fordelene som var forventet, som blant annet respondentene under.

*«Merker ingen effektivitet, heller mer bruk på ting som ikke tjener våre brukere som NAV er til for.» - Respondent*

*«PC-en som er kjøpt inn er treg, og det tar lang tid å åpne programmer. Programmer lukker seg også oftere, og jeg må logge inn flere ganger i løpet av en arbeidsdag. Bruker mye tid på å vente på programmer.» - Respondent*

De ulike NAV-kontorene har ulike budsjett og det har hos enkelte medført til at skjermer og annet utstyr ikke har vært prioritert ved implementering av mobilitetsløsningen. Enkelte kontorer har også vedtatt at løsningen ikke skal være mobil og det har ført til at ansatte ikke ser de positive fordelene med mobilitetsløsningen. Det var enkelte respondenter som mente at de overordnede retningslinjene til NAV ikke ble brukt rundt mobilitetsløsningen.

*«Ledelsen ved kontoret er ikke interessert i å bidra til en mer fleksibel arbeidshverdag eller å investere i utstyr som f.eks. skjermer tilpasset mobilitetsløsningen. (...) Ledelsen ved mitt kontor har også nektet ansatte å benytte seg av fleksibiliteten en mobilitetsløsning muliggjør. PC-en må alltid stå på kontoret og er i praksis ikke mobil.» - Respondent*

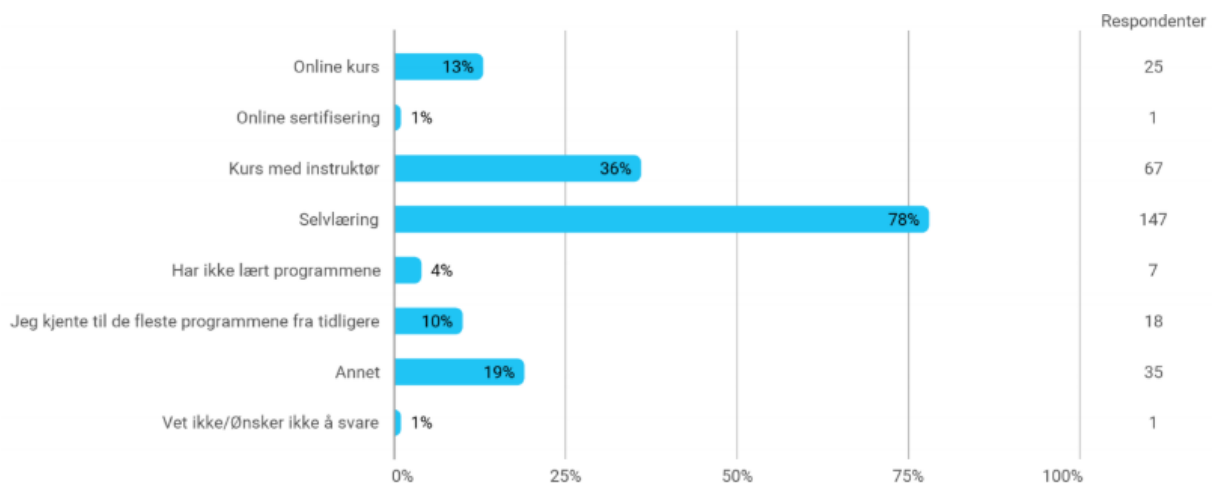
### 5.3. Opplæring

Hvordan opplæring i mobilitetsløsningen har foregått i NAV har variert basert på kontor og region. Figuren under viser hvilke fremgangsmåter brukerne tok i bruk for å lære seg mobilitetsløsningen. Fra våre respondenter på spørreundersøkelsen ser vi at de fleste lærte seg å bruke løsningen selv, mens rundt en tredjedel deltok på organiserte kurs med instruktør eller har fått hjelp av kollegaer. IT-avdelingen til NAV har i tillegg produsert en rekke instruksjonsvideoer som ligger tilgjengelig på nett. Selvlæring har også vært et stort

fokus på NAV ettersom at dette kan medføre til at kunnskapen vil egne seg til de ansatte. Fra undersøkelsen ser vi at det er en andel respondenter som har fått kurs med instruktør, hvorav de fleste ansatte har påpekt at dette har fungert greit. Det er i midlertidig nevnt fra en rekke respondenter at opplæringen har vært gjennomgått fortere enn forventet. Dette har bidratt til at flere ansatte ikke har hatt muligheten til å få lært seg de ulike programmene som de ønsker, samtidig som at kompetanseforskjell har ført til at funksjoner og begreper ikke er like forståelige.

*«Det er mange begreper og funksjonsforklaringer som man tar for gitt at alle forstår eller vet hva betyr. Vi som ikke har brukt data fra barnsben har ikke den samme ryggsekken med kunnskap og sliter derfor med å forstå hva vi skal gjøre fordi vi ikke forstår begrepene som brukes. Er selv 56 år og har kun lært det som har vært nødvendig for å gjøre arbeidsoppgaver til enhver tid og er derfor ikke på høyde kunnskapsmessig med min leder på 35 når det gjelder begrepsbruk mm. Mye av det nye er i tillegg noe ulogisk i forhold til hva man er vant med, Teams for eks, det nyeste nederst, og bruk av Enter-tasten kaster deg ut som ferdig med dialogen (...) dette har jeg nok gjort noen ganger selv om jeg bare ville skifte linje» -*

Respondent



Figur 15: «Hvordan gikk du frem for å lære de nye programmene?»

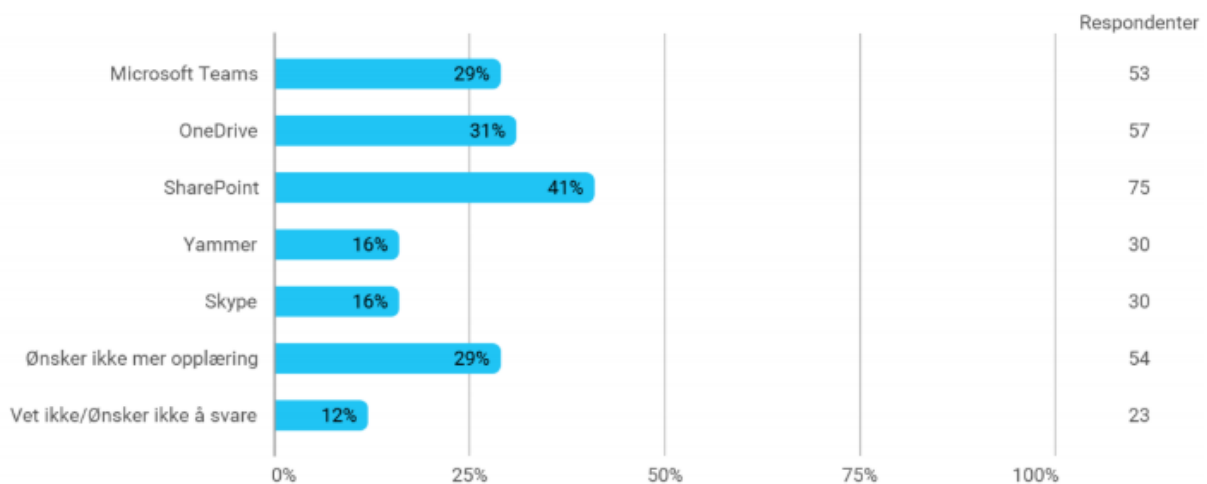
Ytterligere svar og kommentarer viser også at mange kontorer hadde såkalte «superbrukere» som ansatte kunne spørre om hjelp når de trengte det. Disse superbrukerne var ikke alltid ansatte som hadde dette som arbeidsoppgave, men ofte ansatte med en eksisterende interesse for IT eller tidligere kjennskap til programmene i løsningen. Mange av

respondentene svarte også at de følte det var «for lite opplæring» og at den «burde vært mye tidligere». I figur 16 ser vi at om lag 30% av respondentene ønsket mer opplæring i Teams og OneDrive, mens hele 41% trengte mer opplæring i SharePoint. Grunnen for at opplæringen i SharePoint er ettertraktet kan skyldes en ny hovednettside for ansatte på NAV, som er omtalt som «Navet». Denne nettsiden har fått en del tilbakemeldinger om at brukere ikke finner frem til den informasjonen eller instruksjonsvideoene de leter etter og at plattformen kunne trengt forbedret funksjonalitet. Dette har ført til at mange av de ansatte ikke har satt seg skikkelig inn i plattformen.

*«Det har kommet en ny nettside for ansatte på NAV, der forsvant alle snarveier man hadde laget og folk har ikke satt seg inn i hvor de nye tingene er, og det kan hende nettsiden er bedre, men folk har rett og slett ikke satt seg inn i det» - Rådgiver*

*«Det ligger sikkert en million ting der inne [på Navet], men vi må jo finne frem til de [videoene].» - Rådgiver*

*«Jeg er nettopp tildelt mobilitetsløsningen og har derfor lite erfaring med hvilke muligheter mobilitetsløsningen gir meg/mine kolleger. På grunn av koronavirus-situasjonen så ble det ikke tid til opplæring, og med hjemmekontor så blir det mye egenlæring.» - Respondent*

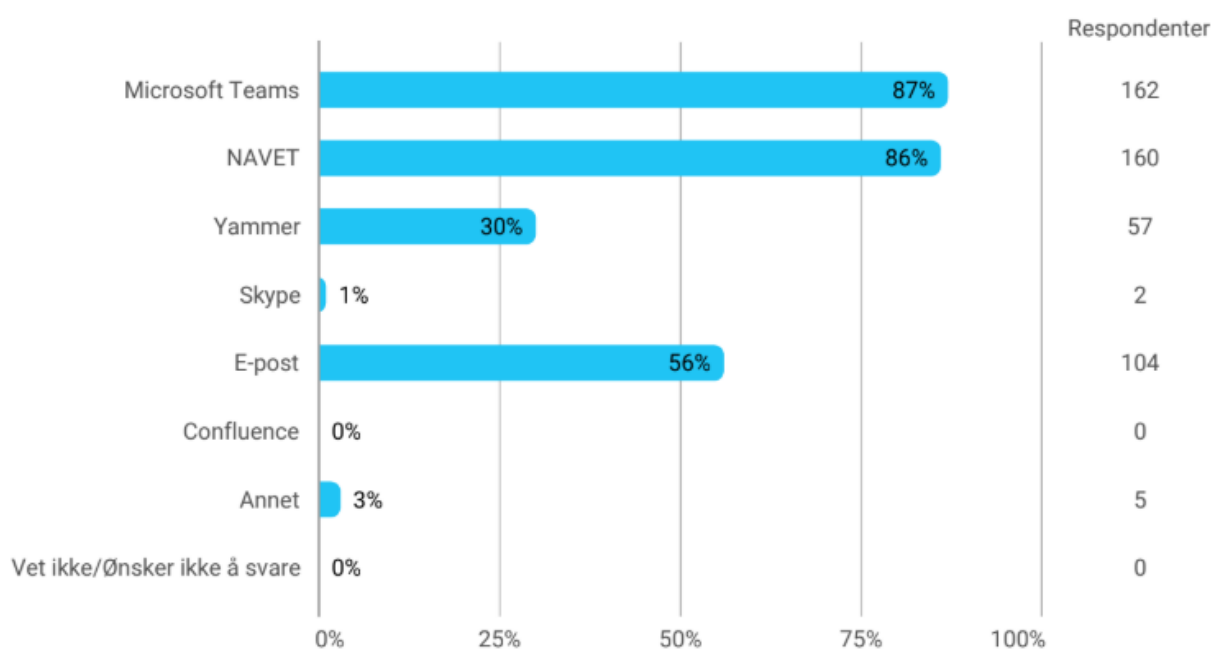


Figur 16: «Hvilke av disse programmene ønsker du mer opplæring i?»



## 5.4. Informasjonsflyt

Mobilitetsløsningen har endret den interne kommunikasjonen i NAV. Figur 17 viser hvilke programmer de ansatte bruker for å innhente nødvendig informasjon for arbeidet. Teams har utpekt seg for å være hovedprogrammet som de fleste har tatt i bruk. I diagrammet under kan vi bekrefte dette, der den har passert både Navet og e-post. Vi ser er at det er fire ulike plattformer som har 30% eller mer, som de ansatte føler er nødvendig å ta i bruk for å holde seg oppdatert. To av disse, Teams og Navet er over 85%.



Figur 17: «Hvilke av disse anser du som dine viktigste informasjonskanaler internt i NAV?»

Dette har ført til at noen ansatte har blitt «slitne» av å lese så mange kanaler hver dag. Andre ansatte påpeker at Navet har blitt lite tilgjengelig og vanskelig å bruke.

*«Generelt er det så mange arenaer med informasjon at det blir i overkant. Vi bombarderes med informasjon. Man kan umulig få med seg alt» - Respondent*

Informantene påpeker også på intervju at det er alt for mange informasjonskanaler, noe som gjør det vanskelig å holde seg oppdatert. De ansatte blir frustrerte av dette, og flere av informantene nevner at de ofte ender opp med å arbeide dobbelt grunnet ingen klare retningslinjer for hva slags type informasjon som skal i hvilken kanal.

*«Jeg synes det er for mange løsninger og det har blitt for mange kanaler hvor man kommer med nyhetene. Det kommuniseres i Yammer, Navet, Teams og Outlook. Informasjonsflyten er den største buggen» - Rådgiver*

Flere ansatte, både respondenter på spørreundersøkelsen og informanter fra intervju, ergrer seg over at de får flere programmer å jobbe i uten at de gamle programmene utskiftes. For hver endring øker programlisten for brukerne og det blir vanskeligere å henge med ettersom informasjon kommer i alle programmer. Dette skaper mye frustrasjon hos de ansatte.

*«Et av de eldste som ligger i NAV er Infotrygd og det er vel fra 60-tallet (...) Det som har vært mest brukt er ARENA, og det er et gedigent program, veldig strukturert, veldig detaljert og veldig fokusert. Også skal det forenkles, så de har laget det som heter Modia, men vi må jo fortsatt tilbake i ARENA, så vi jobber jo mye dobbelt. Vi blir ikke kvitt et eneste program og det er det mye frustrasjon rundt, fordi at det er så krevende å drive å hoppe mellom de ulike programmene hele tiden. Per i dag så jobber jeg i 6 ulike program og jeg skal snart få et til. Det er tungvindt.» - Førstekonsulent*

Ved spørsmål om hvilket program informanten hadde foretrukket som hovedkilde for informasjon, kom det frem at de aller fleste mente Navet var den beste løsningen for dette, på tross av at Teams er det mest brukte programmet. Likevel var ikke informantene fornøyd med hvordan programmet fungerte per dags dato, som påpekt tidligere i kapittelet, og presiserte at endringer på bruken av programmet er nødvendig for å tilpasse kontorets behov. IT-avdelingen har påpekt at designen av nettsiden har vært noe svakere enn det ansatte er vant til.

*«Det må jo være NAVET (...) det kommer jo fra sentralt hold. Det er jo nødvendig med lokale tilpasninger og en del ting i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver og sånt (...) vi må jo ha andre kanaler også (...)» - Førstekonsulent*

Når det kommer til hvorfor informasjonsflyten har fått en slik negativ respons mener en informant at dette stammer fra de ansattes innstillinger og vaner, hvor de har vanskelig for å bryte gamle rutiner og sette seg inn i nye programmer.

*«Jeg synes ikke det er et problem [at informasjonsflyten har blitt endret], men det er nok et generasjonsskille og innstillinger til de ansatte som jeg opplever i Modia som jeg drev opplæring i.» - Rådgiver*

Resultatene som har kommet frem innenfor brukeradopsjon, mobilitetsløsningen, opplæring og informasjonsflyt viser hvilke faktorer og synspunkter de ulike brukerne har ovenfor mobilitetsløsningen. Programlisten er voksende, opplæringen har vært mangelfull for flere

ansatte og informasjonsmengden øker med de ulike programmene som kommer. Informasjonsflyt og opplæring har vært et problemområde for mange ansatte i organisasjonen. Flere påpeker at det er for mange kanaler som brukes og at det blir delt mye overflødig informasjon i de ulike kanalene. Videre ønsker ansatte at eldre programmer som blant annet «Infotrygd» kan sammenslås eller forenkles etter de aktuelle behovene som er nødvendig innenfor NAV. Ansatte som har jobbet i NAV over lengre tid har gamle rutiner og vaner som gjør at arbeidet kan være mer krevende i et nytt system. Mobilitetsløsningen i sin helhet er de fleste fornøyd med, men datainnsamlingen har vist at det har oppstått noen problemer gjennom endringsprosessen. Det innebærer større utfordringer knyttet til de ulike programmene, opplæringen og den voksende programlisten.

## 6. Diskusjon

I dette kapittelet drøftes teorigrunnlaget i oppgaven opp mot de resultatene vi har fått fra empirien vår. Drøftingen vil svare på den overordnede problemstillingen; «*Hvordan skal ledelsen legge til rette for brukeradopsjon av en digital arbeidsplattform gjennom en større heterogen og geografisk distribuert organisasjons?*», og dets tilhørende forskningsspørsmål; «*Hvilke faktorer påvirker brukeradopsjonen av en digital arbeidsplattform?*», og «*Hvordan skal ledelsen legge til rette for brukeradopsjon av en digital arbeidsplattform gjennom en større og geografisk distribuert organisasjons?*». Målet med å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene er å sette forskningen i praksis for å sjekke om teorien stemmer med virkeligheten, samt gi NAV svar på hvorfor brukeradopsjonen og bruksatferden er som den er hos de ansatte når det har kommet til mobilitetsløsningen.

### 6.1 Faktorer som påvirker brukeradopsjon av en Digital arbeidsplass

I dette underkapittelet setter vi opp faktorer for brukeradopsjon som nevnes i teorigrunnlaget vårt mot våre resultater og veier hvorvidt de passer for digitale arbeidsplasser, slik som endringen hos NAV. Vi ser også på hvorfor det har oppstått motstand mot endringen.

UTAUT-modellen fra Venkatesh et al. (2003) omhandler teknologiakseptanse hos individer samt deres brukeratferd. I modellen beskrives fire direkte determinanter samt fire hovedpåvirkninger på et individs intensjon om å bruke et spesifikt system. Forventet nytte er en av determinantene, og omhandler i hvilken grad teknologien vil føre til fordeler for brukeren (Venkatesh et al., 2003). I spørreundersøkelsen kom det frem til at 82% av respondentene mente deres arbeidsoppgaver hadde blitt lettere å utføre på grunn av mobilitetsløsningen, noe som gjør at de ser og utforsker fordelene ved løsningen. Sammen med det faktum at 91% kun bruker mobilitetsløsningen og 87% av respondentene har brukt mobilitetsløsningen i seks måneder eller mer, impliserer dette at mange av NAVs ansatte ser høy forventet nytte av løsningen. Dette går også igjen i dybdeintervjuene, hvor flere av informantene som ikke er fornøyd med løsningens implementering sier de ser mulighetene som løsningen bringer:

*«Potensialet for at jeg kan tilrettelegge arbeidshverdagen min for å være mer effektiv og få fullført oppgaven er mer til stede etter at jeg mottok mobilitetsløsningen» - Rådgiver.*

Forventet innsats er også en viktig determinant på bruker intensjonen hos individer når det kommer til teknologiske løsninger (Ajzen, 1991; Venkatesh et al., 2003). Fra spørreundersøkelsen kom det frem at 71% av respondentene mente overgangen ikke krevde mye innsats av dem. Fra dybdeintervjuene kom det frem spredte meninger rundt dette, noe som kan være grunnet forskjellige forkunnskaper rundt IT- og samhandlingssystemer hos informantene. Den generelle holdningen til mobilitetsløsningen blant respondentene og informantene var positivt som vist i spørreundersøkelsen, hvor hele 91% sier deres medarbeideres holdning til den nye løsningen er stort sett positive eller bedre. Ettersom sosial påvirkning er en determinant på intensjon (Venkatesh et al., 2003), og individets holdning mot atferden er direkte linket til intensjon (Ajzen, 1991), kan dette være med på å forklare hvorfor brukeradopsjonen har vært høy på tross av trøblete implementering hos flere kontorer.

Den siste determinanten i UTAUT er fasiliterende betingelser. I NAVs tilfelle, vil dette innebære brukernes oppfattelse av tilgjengelige ressurser og støtte både lokalt på deres kontor og sentral hos NAVs intranett. Her er det naturlig å trekke frem opplæringen, ettersom denne har vært forskjellig fra kontor til kontor. Noen kontorer har hatt formell opplæring med ekstern kursholder mens andre kun har hatt egenopplæring med hjelp av superbrukere lokalt, noe som i kombinasjon med de ansattes forskjellige kunnskaper og holdninger til endringen har ført til spredte meninger om opplæringen. I spørreundersøkelsen kommer det frem at kun 36% har hatt kurs med instruktør, 13% har hatt online kurs og hele 78% har brukt selvlæring. Dette vil si at flere av de som har brukt selvlæring også har brukt andre former for opplæring, noe som tyder på supplering av kunnskap, eller at opplæringen ikke var tilstrekkelig. Ettersom kun 29% av respondentene, altså mindre en tredjedel av samtlige respondenter i undersøkelsen, svarte at de ikke ønsket mer opplæring i noen av programmene, impliserer dette at opplæringen som NAV har hatt til mobilitetsløsningen ikke var tilstrekkelig:

*«Nok en gang banker NAV ut nye løsninger som alle liksom bare skal skjønne, uten å sikre god nok opplæring til at ansatte kan benytte systemet godt, effektivt og sikkert fra første stund.» - Respondent.*

I vår studie så vi ingen korrelasjon mellom kjønn og brukeradopsjon, men alder sammen med erfaring og brukerfrivillighet impliserte tydelig korrelasjon med både intensjon om bruk og adopsjonen. Brukerfrivilligheten omhandler hvor stor sjanse det er for et individ å frivillig velge å anvende et system. Frivilligheten påvirkes direkte av sosial påvirkning, og er sterkt knyttet til medarbeideres holdning til systemet (Venkatesh et al., 2003). Fra spørreundersøkelsen kom det frem at ikke alle respondentene brukte alle programmene. Det var kun Microsoft Teams og OneDrive som hadde over 80 prosent av respondentene som aktive brukere. Videre svarte respondentene på spørsmålet om hvilke programmer som brukes aktivt på sitt kontor, hvor Teams og OneDrive var de eneste programmene med over 70 prosent adopsjon. Dette kan tyde på at flere av programmene som var en del av mobilitetsløsningen ikke brukes, og blir dermed sett på som «ikke nødvendige» programmer. Denne hypotesen styrkes av svarene fra dybdeintervjuene, hvor en informant nevner at ikke alle programmene er obligatoriske:

*«Teams er MÅ, yammer er BØR, og jeg har ikke kapasitet til å henge med på Yammer så det sletter jeg kjapt greit.» - Konsulent.*

Disse tre hovedpåvirkningene er med på å forme atferdsintensjonen og bruksatferden til individer (Venkatesh et al., 2003), og inngår med delen om oppfattet kontroll av atferd, som fører til intensjon om å utføre en handling i Ajzens Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991). En eldre informant trakk frem sin alder som en klar faktor på hvordan hans brukeradopsjon og atferd mot mobilitetsløsningen var:

*«Min motivasjon for å melde meg interessert til dette intervjuet var jo for å få meddelt at det ikke er sånn at alle tar ting på øyeblikket og er klar for alle slags nye ting som dukker opp. Det er noen av oss [eldre] som trenger mere tid.» - Rådgiver.*

Denne informanten hadde også flere tiårs erfaring innad i NAV, og jobbet daglig i flere av NAVs teknologiske systemer før, og etter, innføringen av endringen. På tross av dette, slet hen med å bruke løsningen til dets fulle potensial:

*«Man lærer seg det man må lære seg, også ser man fra andre at det er mange andre ting der som man sikkert kunne hatt nytte av hvis man hadde hatt forståelse for å finne det.» - Rådgiver.*

Gjennom intervjuene har det kommet frem at flere av de eldre ansatte sliter med de nye programmene samt det mobile aspektet av mobilitetsløsningen. Likevel er det eldre i NAV som ikke har hatt problemer med løsningen, og derimot ser det positive med den. Dette peker videre mot at alder alene ikke nødvendigvis har en korrelasjon med motstand mot teknologien, men at arbeidserfaring og hvor lenge personen har jobbet i NAV kan ha det. Frykt for det ukjente, hvor endringen fører til at de ansatte går fra en sikker tilstand til en usikker situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016), er en av de større grunnene til at motstand oppstår (Rick, 2011). Personer som har en lang arbeidserfaring innad i NAV, med fastsatte rutiner og vaner rundt hvordan de jobber og hvilke programmer de utnytter seg av, vil føle at disse rutinene og vanene rives opp av en endring som mobilitetsløsningen. Dette kan medføre tap av identitet som videre fasiliterer til negative holdninger overfor endringen (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Maktforhold kan også endres i slike organisasjonsendringer, og dette har ført til at flere sitter mindre sentralt i informasjonsstrømmen i NAV, ettersom informasjonsflyten har endret seg betydelig etter mobilitetsløsningens implementasjon. Dette har ført til at flere har mistet muligheten til å delta i beslutningsfora, noe som kan medføre motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2016):

*«Vi har altfor mange kanaler og programmer som vi bruker. Informasjon m.m. finnes mange plasser og det er vanskelig å bli enig om hva vi skal bruke.» - Respondent*

Basert på funnene fra datainnsamlingen og teorigrunnlaget som er opparbeidet kan man sikkert si at faktorer som påvirker brukeradopsjon og teknologiakseptanse hos individer, gjelder for større geografisk distribuerte organisasjoner. Det faktum at endringen er en digital samhandlingsplattform som ikke bare gir muligheten til, men også oppfordrer til en mobil løsning, har innvirkning på brukeradopsjon, både gjennom flere utfordringer og større forventet nytteverdi.

## 6.2 Endringsledelses påvirkning på faktorene

Ettersom NAV har kontorer over hele landet, møter de på utfordringer når det innføres endringer på tvers av organisasjonen, slik som mobilitetsløsningen. Slike endringer trenger en god strategi og tydelig visjon som gjennomsyrrer hele prosjektet og som kommuniseres til alle i organisasjonen (Kotter, 1995). Gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen har det vært manglende faktorer her som har ført til at endringen ikke har blitt mottatt slik som NAV

har ønsket. I dette underkapittelet ønsker vi å drøfte på forskningsspørsmål 2; «*Hvordan kan endringsledelse påvirke disse faktorene?*», samt se på hvordan NAV kan minske motstanden mot endringen, og hvordan den kan unngås for fremtidige prosjekter.

For å institusjonalisere nye fremgangsmåter må man vise ansatte nye tilnærminger og holdninger som viser en progresjon i endringen, og ledelsen må sikre at den nye endringen er personifisert ved å bruke tilstrekkelig tid for den kommende generasjonen (Kotter, 1995). Dette har vært forskjellig fra kontor til kontor i NAV, blant annet basert på hvor lenge de har hatt mobilitetsløsningen. En informant nevner at hen dro på ferie og kom tilbake til løsningen, uten å ha blitt informert hverken før eller under ferien om at endringen kom til å skje på det tidspunktet:

*«(...) Jeg var ikke informert at det skulle skje når jeg var på ferie, og når jeg spurte på kontoret hva som skjedde og hvorfor det skjedde så fort så var vel svaret en plutselig innskytelse fra ledelse, 'nei, nå bare gjør vi det her', uten å tenke på at det ikke var like greit for alle å komme tilbake til en tom pult.»* - Veileder.

Dette tyder også på at visjonen for endringen og den tilhørende strategien for å gjennomføre visjonen ikke ble kommunisert bra nok på dette kontoret. For at en endring suksessfullt skal implementeres, må det utvikles en tydelig visjon med en klar strategi, og denne må kommuniseres til alle ledd i organisasjonen (Kotter, 1995). En annen informant svarer at hen ikke visste noe om hvorfor endringen skulle skje, og lederen hadde ikke kommunisert nødvendigheten eller fordelene av den mobile løsningen:

*«Vi bare mottok PC, det var det.»* - Rådgiver.

Dette kan føre til en mye mindre forventet nytte for de ansattes del, ettersom endringen og dens muligheter ikke har blitt kommunisert bra nok (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Kotter, 1995; McAfee, 2009).

Det har oppstod en del motstand mot mobilitetsløsningen, både fra ansatte og mellomledelse. For de ansattes del uttrykkes denne motstanden for det meste i form av fase 1 (apati) og fase 2 (passiv) motstand (Jacobsen, 2004, s. 137). Årsakene til denne motstanden har opphav i flere faktorer i endringen. Blant annet er det en kontinuerlig voksende programliste en kilde til frustrasjon for mange ansatte:



*«NAV gjennomfører endringer og starter opp nye programmer uten at noen av de gamle blir borte. Dette er svært krevende og det brukes mye tid og energi for å 'henge med'.» -*

Respondent

I mobilitetsløsningen fikk de ansatte Office 365 pakken som inneholder programmer som Teams, Yammer og OneDrive. Fra før har de brukt Word, Excel, Outlook og Skype i tillegg til en rekke interne saksbehandlings programmer slik som Modia, Arena og Navet. Selv om en slik mengde programmer kan gi store muligheter til å effektivisere arbeid og informasjonsflyt, er det ikke kommet noen klare retningslinjer til hvor informasjon skal og det faktum at det eksisterer et kompetansegap i organisasjonen. Dette har ført til mye dobbel arbeid og vansker med å få med seg all informasjonen som blir sendt ut:

*«Slik som det er i dag, er det for mange kanaler med informasjon. På grunn av ulik kompetanse ute på nav kontorene, renner det inn med informasjon fra alle kanter. Det trengs en opprydning.» - Respondent*

*«Vi er jo dårlig på å være strukturert så det går jo i alt fra teams til e-poster ...» - Rådgiver*

Dette har en klar påvirkning på de ansattes forventede innsats, ettersom denne korrelerer med programlisten. Desto større programlisten blir, desto mer innsats må de ansatte legge inn i endringen. Ergo er den økende programliste en stor faktor for motstanden som har oppstått i NAV rundt mobilitetsløsningen.

En av Kotters åtte faser for å oppnå en vellykket endring innebærer å fjerne hindringer slik at man kan nå visjonen. Selv om kommunikasjon er den største faktoren, er det særdeles viktig å fjerne hindringer som oppstår under endringsprosessen, slik at det er enklere for ansatte å villig endre vaner (Kotter, 1995). Ved å fjerne utdaterte programmer vil dette gi de ansatte muligheten til å fokusere på færre antall programmer, som ikke bare vil føre til økt inntak av informasjon og bedret kompetanse rundt disse programmene, men også mindre dobbeltarbeid og frustrasjon. Dette kan støttes ved at mellomlederne kommuniserer til sine ansatte at diverse arbeidsoppgaver og forskjellige former for kommunikasjon kun skal foregå i visse programmer, noe som kan tvinge raskere adopsjon av en teknologisk løsning uten å skape for mye motstand (McAfee, 2009). Dobbeltarbeid er en faktor som kan inntreffe ved en organisasjonsendring og er en betydelig kilde til motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Selv om en endring i de fleste tilfeller vil føre til dobbeltarbeid i en periode, kan NAV minske

denne perioden ved å fjerne utdaterte programmer, slik at mengden dobbeltarbeid reduseres. Dette går direkte på Venkatesh sine fasiliterende betingelser, og støtter dermed opp mot de ansattes intensjoner om å bruke løsningen (Venkatesh et al, 2003).

Det kom også frem under intervjuene at det er flere kontorer hvor ledelsen har uttrykt tydelig motstand mot mobilitetsløsningen. En informant nevner på intervju at lederen nekter ansatte å ta med mobilitetsløsningen vekk fra kontoret på tross av de sentrale reglene som har kommet fra toppledelsen i NAV:

*«På mitt kontor finnes det ikke noe mobilitetsløsning, alle har fått laptop men den stående regelen på mitt kontor er at alle må være på kontoret for å jobbe. (...) Man må få godkjent hver gang man ønsker å jobbe noe annet sted en kontoret og man får i stor grad 'nei'.» - Rådgiver*

Dette betyr at denne mellomledelsen uttrykker motstanden aktivt (Jacobsen, 2004), og nekter å følge toppledelsen i NAVs retningslinjer for bruk av mobilitetsløsningen. Dette fører til at ansatte på disse kontorene må bruke «workarounds», som å behandle mobilitetsløsningen som om det var en tynnklient, noe som betyr at fordelene og nytteverdien av endringen ikke realiseres. Dette går utover brukerfrivilligheten, ettersom de ansatte må legge inn mer innsats for å bruke løsningen i tillegg til den sosiale påvirkningen som den lokale ledelsen yter mot bruk av endringen.

En av utfordringene NAV sitter med er å finne ut hvordan de kan sørge for at alle som mottar mobilitetsløsningen, eller tilsvarende endringer i fremtiden, skal kunne få samme tilbud om opplæring og videre oppfølging. Utfordringen oppstår på grunn av geografisk spredning, og forskjell størrelse og ressurser ved hvert kontor. Selv om et individ har stort intensjon om å bruke løsningen, kan intensjonen kun si noe om personens forsøk på å gjennomføre en handling og ikke hvor suksessfullt dette forsøket er (Ajzen, 1991). Det er derfor svært viktig med grundig opplæring. I dag beskriver både respondenter og intervjuobjekter at det er mye uklarhet om hvordan de er ment til å gå frem for å lære systemet, og de fleste har derfor vært tvunget til å lære seg selv. Problemet som da følger er at de ansatte blir segregert mellom de som har kunnskap og de som mangler det, og det blir et kompetansegap mellom de forskjellige kontorene, basert på om de har mottatt opplæring eller ikke. Olaniyan & Ojo (2008) skriver at i komplekse organisasjoner, som NAV er, vil opplæring spille en stor rolle i å

avgjøre effektivitet og produktivitet, og de mener derfor at alle former for opplæring burde utforskes og være obligatorisk for de ansatte å delta på.

En organisasjon er kun så gode som de ansatte som utgjør den, og opplæring er det som avgjør kunnskapsnivået til de ansatte (Olaniyan & Ojo, 2008). Både spørreundersøkelsen og intervjuene gir inntrykk av at de ansatte hadde ulike behov når det kom til å bli kjent med systemet. NAV IT tilbyr kurs for å lære forskjellige kontorer hvordan man skal bruke teams og dra nytte av det i arbeidet. Dette er dermed opp til hvert enkelt kontor og region for å organisere, som fører til at mange ikke får muligheten til å delta. Flere av intervjuobjektene sa at de ikke hadde mottatt tilbud om opplæring, selv om dette er noe de selv følte de trengte. Mange av disse sier også at de ikke er så komfortable i bruken av mobilitetsløsningen som de ønsker, som relevant teori viser kan føre til lav jobbtifreds, frustrasjon, og til tider motstand (Elnaga & Imran, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2016). Dette var spesielt sant for de som hadde jobbet i NAV over lengre tid og har vært kjent med en annen måte å arbeide på. Flere av intervjuobjektene og respondentene sa at ledelsen på deres kontor tok det for gitt at de skulle lære seg løsningen og ikke hadde forståelse for at mange krevde mer hjelp. Vi kan se at dette er reflektert i at rundt 30%-40% av respondentene svarer at de trenger mer opplæring i kjerneprogrammene i mobilitetsløsningen. Det bekrefter at målene for opplæring i mobilitetsløsningen har vært for uklare og NAV-kontorene rundt i landet har ikke klart å organisere tilstrekkelig opplæring på egen hånd. Laumer et al. viste i 2017 at å kombinere egenlære med formelt organisert læring gav de beste resultatene (2017), og dette bør derfor satses på i NAV.

Grunnet Covid-19 krisen og innføringen av korona retningslinjene i det norske samfunn (som ble innført 12. mars), er det noen kontorer hos NAV som ikke hadde lang tid på å innføre endringen før de måtte ta den i bruk grunnet hjemmekontor påbudet. Likevel er det god brukeradopsjon rundt spesifikke deler av løsningen som brukes mest, deriblant Microsoft Teams. Som vist i resultatene, sier 184 av 188 respondenter at de bruker Teams og 180 av 188 sier at deres kolleger bruker Teams. En informant sier at hens kontor har økt adopsjon grunnet statens påtvungne innføring av hjemmekontor og dermed ble nødt til å bruke mobilitetsløsningen:

*«[På grunn av korona situasjonen] har vi gjort blitt racere på Teams.» - Rådgiver*

Det kan implisere at å «tvinge» de ansatte inn i en situasjon hvor de ikke har noe annet valg enn å bruke løsningen, kan medføre positive resultater. Dette støttes av teorien, blant annet fra McAfee som i 2009 fant ut at å integrere flere og flere funksjoner av en samhandlingsløsning inn i den vanlige arbeidsrutinen førte til økt brukeradopsjon og en økning av aktive brukere i Enterprise 2.0-løsningen (McAfee, 2009). På tross av dette må det nevnes at 4% av respondentene i spørreundersøkelsen har sagt at de ikke har lært programmene som kom med mobilitetsløsningen. Ettersom flere av respondentene og informantene har uttrykt frustrasjon over manglende hjelpeverktøy på NAVs intranett for å lære disse nye programmene, er det en stor sannsynlighet at disse 4% fortsatt ikke har lært seg programmene fullt ut, og dermed sitter i en situasjon hvor de ikke får jobbet på hjemmekontoret siden de er avhengig av hjelp fra sine medarbeidere.

Endringsledelse har stor innflytelse på faktorene som påvirker brukeradopsjon (Jacobsen og Thorsvik, 2016; McAfee, 2009; Laumer et al, 2017), men for at ledelsen skal kunne gjøre noe med dette må de sørge for at visjonen og dens tilhørende strategi er kommunisert gjennom hele organisasjonen. For at de ansatte skal ha en stor intensjon om å bruke løsningen må ledelsen etablere tydelige mål som de ansatte kan se som oppnåelige. Videre må disse målene ha klare strategier, noe som vil påvirke ansattes intensjon om å bruke løsningen positivt (Venkatesh et al, 2003). Toppledelsen må sørge for at mellomledelsen, altså lederne på alle kontorene, forstår at endringen er nødvendig og klarer å se nytteverdien av den, ved å se hvilke fordeler og muligheter som ligger ved endringen. Videre må de gå frem som gode eksempler på hvordan bruke den digitale arbeidsplassen gjennom aktivt bruk av Enterprise 2.0-løsningen, samt gi de ansatte mulighetene til å ta med seg mobilitetsløsningen ut av kontoret.

Ledelsen sentralt i NAV og lokalt på alle kontorene må stå samlet slik at man klarer å etablere en tydelig maktkoalisjon, noe som gjør at man unngår motstand fra ledelsesorgan (Kotter, 1995). Opplæring, i form av tilbud om kurs og egenlære, bør prioriteres for å sørge for at de ansatte læres opp i bruken av løsningen og dermed kan utnytte alle av den digitale samhandlingsløsningens fordeler.

### 6.3. Praktiske Implikasjoner

Gjennom datainnsamlingen har det kommet frem mange forskjellige meninger om mobilitetsløsningen, men også problemer som har blitt nevnt ved flere anledninger, derfor vil vi se nærmere på disse. Vi har identifisert tre ulike problemområder vi føler NAV burde være oppmerksomme på, og kommet frem til anbefalinger og tiltak som kan hjelpe å løse opp disse problemene. Selv om problemene er basert på NAV sin situasjon, kan tiltakene fortsatt være nyttige for organisasjoner i lignende situasjoner.

#### 1. Kommunisere og tydeliggjøre mål for endringen til alle mellomledere

Å sørge for at alle som er involverte i en endringsprosess deler de samme målene er nødvendig for å oppnå ønsket suksessgrad, allikevel er dette noe de ansatte som svarte i datainnsamlingen pekte ut som et problem. Flere unike situasjoner ble beskrevet, fra uenigheter mellom frie arbeidsplasser til å ikke få lov til å bruke mobilitetsløsningen annerledes enn den tidligere tynnklienten. Det de hadde til felles var at en leder satt sine egne preferanser foran både organisasjonens og de ansattes, som førte til misnøye og hele kontorer ikke fikk nytte av alle de fordelene mobilitetsløsningen er ment å gi. Selv om vi ikke har synspunktene til disse lederne, er det klart at ikke alle var enige om hvordan løsningen skulle iverksettes på hvert enkelt kontor.

For å løse dette problemet må vi se hvilke aktiviteter som bør skje i oppstarten til et endringsprosjekt. McAfee (2009) skriver at før man finner riktig løsning bør man kartlegge hvilke mål man har for endringen og kommunisere det til alle involverte. For en organisasjon som er geografisk spredt betyr dette også å finne ut hvilke behov forskjellige kontor har, og om den løsningen organisasjonen har planlagt er riktig for dem. Å komme til en enighet om dette gjør at alle involverte parter har en delt forståelse om hvordan endringen blir og hvordan den skal iverksettes. Dette betyr at hvert kontor vil bruke løsningen på samme, forutbestemte måte.

For NAV blir det vanskelig å diskutere dette med hvert enkelt kontor, og en alternativ måte å avdekke de ansattes behov på blir nødvendig. Å hente inn denne informasjonen ved å for eksempel snakke med ulike kontorers tillitsvalgte eller sende ut en spørreundersøkelse vil

være gode måter å gå frem, men dette kan gjennomføres på flere måter enn disse. I vår datainnsamling mottok vi flere forslag til hvordan løsningen kan forbedres fra de ansatte, så dette er en metode vi vet kan fungere. Det som uansett må formidles til hvert kontor er hva organisasjonen forventer at kontorene skal endre når det gjelder praksis. Dette kan formidles på flere måter, det viktigste er at man kan være sikre på at alle kontoransvarlige mottar denne informasjonen.

## 2. Forenkle informasjonsflyten

Denne anbefalingen kommer basert på kommentarer som dukket opp i spørreundersøkelsen og fra hvert av intervjuobjektene som hadde møtt på dette problemet på hver sin måte. Dette problemet er at i dag har NAV for mange ulike informasjonskanaler som de ansatte bør følge med på. Ansatte forventes å holde seg oppdatert på Teams, Navet, Yammer, og e-post fordi de mottar nyttig informasjon gjennom alle. Dette har ført til at mange ansatte har blitt overveldet av antall meldinger og notifikasjoner de får hver dag, som fører til unødvendig frustrasjon og lav tilfreds. Vi har gjennom begge rundene med datainnsamling hørt at mange har gitt opp med å holde seg oppdatert på alle plattformene hver dag, og har derfor sluttet å bruke ett eller flere programmer. I de fleste tilfeller var dette Yammer. Noen fortalte også at de hadde gitt opp fullstendig og var nå avhengige av sine medarbeidere for å holde seg oppdatert. For de som fortsatt forsøker å holde seg oppdatert på alle kanalene.

Å komme med konkrete tiltak for hvordan denne situasjonen kan løses er vanskelig. Hver av de ulike programmene som er nevnt fyller hver sin rolle, men å ha alle på en og samme tid medfører for mye innsats fra de ansatte. For NAV vil det være viktig at ansatte har muligheten til å motta nødvendig informasjon og kommunisere med hverandre, samtidig som at innsatsmengden ikke blir så stor at de ansatte finner workarounds for å komme seg gjennom arbeidet. Anbefalingen vår blir derfor å finne måter å redusere tiden det tar ansatte å holde seg oppdaterte. Alle disse samhandlingsplattformene kan brukes effektivt og i samsvar med hverandre, men da må det eksistere klare retningslinjer for bruken av dem. For eksempel så egner Yammer seg godt til idèveksling og nettverksbygging innad i organisasjonen, men bør ikke brukes til koordinasjon av oppgaver, prosjektledelse og samhandling rundt formelle dokumenter (Riemer & Scifleet, 2012). NAV må derfor gi klare retningslinjer fra sentralt hold om hvordan disse forskjellige plattformene skal brukes til

informasjonsflyten, med grunnlag til små lokale tilpasninger hos kontorer basert rundt samhandlingsatferd. Når det kommer til hva som bør brukes som hovedinformasjonskilde, er informantene enig om at Navet er den beste løsningen. Ledelsen i NAV, både toppledelsen og mellom-ledelsen på kontorene, må derfor stille som eksempel og vise til riktig bruk.

### 3. Organisere formell opplæring gjennom hele organisasjonen

Det siste tiltaket vi foreslår er å sørge for at alle ansatte i bedriften får mulighet til å motta opplæring i mobilitetsløsningen og mulige fremtidige løsninger og endringer. NAV har allerede gode instruktører og kursholdere. Selv blant de intervjuobjektene vi snakket med som selv mente de hadde god IT-kunnskap sa en av dem at de lærte mye, som viser at alle ansatte kan ha nytte av organisert opplæring. Slike kurs er forståelig nok vanskelig å organisere over hele landet, spesielt ved kontorer som ikke er like store, og har ulike budsjetter. Derfor burde løsninger som er enkle å spre til hvert kontor og kosteffektive også vurderes. I denne kategorien har NAV instruksjonsvideoer, men veldig mange ansatte vet fortsatt ikke at disse er tilgjengelige.

Gjennom datainnsamlingen ble det klart at en god andel ansatte fortsatt følte at de trengte å lære mer om Microsoft Teams, OneDrive, og Navet, så denne anbefalingen gjelder like mye for mobilitetsløsningen, som den gjør fremtidige løsninger. Vi anbefaler at NAV setter et økt fokus på obligatorisk opplæring for alle ansatte, når det kommer til IT-løsninger. Denne anbefalingen baserer vi på det Olaniyan & Ojo (2008) mente om opplæring i sin artikkel. I tillegg burde det bli organisert kurs på lik linje gjennom hele landet, og vi tror at de forskjellige regionene burde få ansvaret for at dette gjennomføres for så mange ansatte som mulig. Til de kontorene som ikke har muligheten til å delta på et slikt kurs, skal et alternativ, som instruksjonsvideoer, bli tilgjengeliggjort og være obligatorisk. Tilsvarende alternativ vil også være godt å ha for å lære opp nye ansatte i organisasjonen. Slike opplæringsløsninger trenger ikke være veldig omfattende, men bør inkludere de fordelene NAV har sett seg ut når de valgte hver av kanalene.

Ved siden av dette opplæringstilbudet bør det oppfordres om egenlære, spesielt siden en kombinasjon av formell opplæring og egenlære gir de beste resultatene for brukeradopsjon når det kommer til Enterprise 2.0-løsninger (Laumer et al., 2017). Videre bør løsningen og

bruksatferden til hvert kontor modereres, slik at man kan sørge for at bruksatferden legger opp til mest verdiskapning (Laumer et al., 2017).



## 7. Konklusjon

Gjennom å studere hvilke faktorer som påvirker brukeradopsjonen av en digital arbeidsplattform og hvordan endringsledelse kan påvirke disse faktorene, mener vi at vi kan svare på den overordnede problemstillingen; *«Hvordan skal ledelsen legge til rette for brukeradopsjon av en digital arbeidsplattform gjennom en større heterogen og geografisk distribuert organisasjon?»*. Ved å bedre fasiliterende betingelser overfor de ansatte, slik som opplæring, informasjonsflyten og kommunikasjon mellom sentral ledelse og lokal ledelse, kan ledelsen øke de ansattes intensjon om å bruke Enterprise 2.0-løsningen.

Det første forskningsspørsmålet i denne studien var: *«Hvilke faktorer påvirker brukeradopsjon av en digital arbeidsplass?»*. Studien viser at en digital arbeidsplass, slik som mobilitetsløsningen, påvirkes av kjente faktorer for teknologiakseptanse. Disse faktorene omhandler individets intensjon om å bruke et teknologisk system, og påvirkes av determinanter som forventet innsats, forventet nytteverdi og holdning overfor endringen. Det andre forskningsspørsmålet i denne studien var: *«Hvordan kan endringsledelse påvirke disse faktorene?»*. Studien viser at NAV må kommunisere visjonen og strategien til alle ledd i organisasjonen, for å sikre at alle forstår hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, og hvorfor det skal gjøres. NAV må etablere en samlet maktkoalisjon, bestående av toppledelsen og mellomledelsen på kontorene, og denne koalisjonen må vise til NAVs ansatte, via aktiv bruk av løsningen, at bidragelser til Enterprise 2.0-brukeratferden i organisasjonen verdsettes.

Ved å analysere de resultatene vi mottok gjennom datainnsamlingen, kombinert med teori, kom vi frem til tre anbefalinger NAV bør vurdere for å sørge for raskere og bedre brukeradopsjon, både for mobilitetsløsningen og for potensielle fremtidige prosjekter. Disse tre anbefalingene dekker de tre største problemområdene som kom til syne gjennom diskusjonen: Kommunikasjon til mellomledere, informasjonsflyt, og opplæring. Mange individuelle problemer som ble nevnt i både spørreundersøkelsen og intervjuene faller enten under disse tre områdene, eller blir sett på som en konsekvens av disse. Selv om brukeradopsjonen for mobilitetsløsningen i NAV nå er ganske god, har det tatt en lang stund før vi har kommet til dette stadiet, og det er disse anbefalingene er ment til å hjelpe med. For å oppsummere kan disse anbefalingene bli redusert til: planlegg løsningen etter

brukernes behov og kommuniser endringen tydelig til hvert kontor, danne en kultur for bruk av informasjonskanalene på hvert kontor og se etter muligheter for å redusere antall informasjonskanaler, og gjennomfør formell opplæring i løsningen på lik linje gjennom hele landet.

Våre funn har vist at større organisasjoner møter på vanlige brukeradopsjons problemer ved en digital arbeidsplattform, i tillegg til andre faktorer slik som forskjellige bruksmønstre for hvert kontor. Ledelsen må derfor legge til rette for brukeradopsjonen ved å innføre endringen med en klar visjon og medførende strategi. Denne strategien må gjelde for organisasjonen i sin helhet, og følges av alle ledd. Det må tas hensyn til ansattes IT kunnskaper og tidligere erfaring, slik at opplæring kan tilpasses den enkeltes behov.

## 8. Svakheter ved studien og videre arbeid

Case-studien baserer seg stort på datainnsamlingen, og problemer med å samle inn dette oppstod. Selv om mye nyttig statistikk ble hentet gjennom spørreundersøkelsen, dukket det opp noen utfordringer i sammenheng med å skaffe respondenter til denne. I samme periode som spørreundersøkelsen ble distribuert ble de nasjonale tiltakene for Covid-19 iverksatt, som mente at NAV-ansatte måtte jobbe hjemmefra. Gitt rollen NAV har i det norske samfunnet betydde dette at alle ansatte måtte hjelpe med den store arbeidsmengden koronasituasjonen skapte for dem. Dette førte til en langt lavere andel respondenter enn det interne spørreundersøkelser i NAV vanligvis fikk. Dette hadde en mindre innvirkning på hvilke intervjuobjekter vi snakket med, siden disse ble funnet gjennom spørreundersøkelsen. Selv om vi føler mengden respondenter var tilstrekkelig for å gjennomføre datainnsamling, ville et større antall respondenter gitt mer representative tall. Om videre forskning skulle blitt gjennomført på dette temaet ville datainnsamling vært et godt utgangspunkt for forbedring. I tillegg vil analyser av hvordan anbefalingene fungerer i praksis for å finne om de er tilstrekkelige eller om ytterligere faktorer og anbefalinger er nødvendige. Ved videre utvikling vil man kunne finne nok faktorer til å utvikle en beste praksis for endringsledelse i heterogene og geografisk spredte organisasjoner.

## 9. Referanseliste

Aarø, L. E. (2007). *Fra spørreskjemakonstruksjon til multivariat analyse av data: En innføring i Survey-metoden*. Bergen: Universitetet i Bergen.

Andersen, E., & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering?. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>

Ajzen, I. (1991). Theory of Planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Arbeidsgiverportalen. (2020). Endringsledelse. *Arbeidsgiverportalen*. Hentet fra <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/ledelse/endringsledelse>

Breunig, K. J., & Skjølvsvik, T. (2017). Digitalisering av kunnskapsarbeid. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/digitalisering-av-kunnskapsarbeid>

Davis, F. D. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results (Doktorgradsavhandling). Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Intention and Behavior: An introduction to theory and research*. Boston: Addison-Wesley.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2009.04417fad.008>

Google Trends. (2020). Digital Transformation. Hentet fra <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=digital%20transformation>

Harvey, T. R., & Broyles, E. A. (2010). *Resistance to change*. England: Rowman & Littlefield Education.

Hennestad, B. (2002). Endringsledelse som implementering -- sentrale utfordringer. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>

Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>

Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, D. I. (2004). *Endringsprosessen- tid, oversettelse og motstand*. I Organisasjonsendring og endringsledelse. Oslo: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjonen fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jørgensen, M. (2015). Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak. *Regjeringen*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess\\_fiasko\\_offentlige\\_ikt-prosjekter.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess_fiasko_offentlige_ikt-prosjekter.pdf)

Kaplan R. S. & Norton D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kjøde, A. (2004). Ledere og endringsprosesser. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>

Kotter, J. P. (1995). Leading change; Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, mars-april, 1-9.

Laumer, S., Muller, M., Watson, I. B. M. T. J., Geyer, W., & Watson, I. B. M. T. J. (2017). The Challenge of Enterprise Social Networking (Non-)Use at Work: A Case Study of How to Positively Influence Employees' Enterprise Social Networking Acceptance. *Proceedings of the 2017 ACM conference on computer supported cooperative work and social computing*, 978-994.

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfeld, C. (2013). *Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>

McAfee, Andrew P. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 21-28.

McAfee, Andrew P. (2009). *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. USA: Harvard Business Press.

McKay, K., Kuntz, J., & Näswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 42(2), 29.

NAV. (2020). *Kva er NAV?*. NAV. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav>

- NAV. (2020). *Visjon og verdier*. NAV. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav/visjon-og-verdier>
- Ness, O. (2014). Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?. *NAPHA*. Hentet fra <https://www.napha.no/content/14929/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell>
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier - Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Noack, Turid; Tjora, Aksel (2018). Samhandling. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/samhandling>
- Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3), 326-331.
- Pretorius, H. C., Aas, R. M., Thoresen, J. E., Larsen, L., & Orset, A. (2020, 02). Skytjenester – et godt valg om det gjøres sikkert. *Magma*, Hentet fra <https://www.magma.no/skytjenester-et-godt-valg-om-det-gjores-sikkert>
- Renaud, K., & Van Biljon, J. (2008). Predicting technology acceptance and adoption by the elderly: a qualitative study. *Proceedings of the 2008 annual research conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists on IT research in developing countries: riding the wave of technology*, 210-219. <https://doi.org/10.1145/1456659.1456684>
- Rick, T. (2011). Top 12 reasons why people resist change. *Meliorate*. Hentet fra <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>
- Riemer, K., & Scifleet, P. (2012). Enterprise Social Networking In Knowledge-intensive Work Practices: A case study in a professional service firm. *Australasian Conference on Information Systems*, 1–12.
- Thagaard, T., 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Norge: Vigmostad & Bjørke AS.
- Trimi, S., & Galanxhi, H. (2014). The impact of Enterprise 2.0 in organizations. *Service Business*, 8(3), 405-424. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0246-x>
- Varelas, E. (2005). Driving organizational change. *The Hire Authority*. Hentet fra [http://archive.boston.com/jobs/hire\\_authority/110705.shtml](http://archive.boston.com/jobs/hire_authority/110705.shtml)
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.2307/41410412>

Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328-376. <https://doi.org/10.17705/1jais.00428>

Visma. (2019). Visma Digital Index 2019. Visma. Hentet fra <https://www.visma.no/digitalisering/digital-index/>

Wrålsen, A. (2017) *Vitenskapelig forankring av bacheloroppgaven: Del 1*. Hentet fra Blackboard

Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5th ed. utg. Los Angeles, California: SAGE.

## 10. Vedlegg

### Intervjuguide

Tema	Spørsmål
Del 1: Intro	<b>Introduksjon</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Introduksjon av gruppen og medlemmene</li></ul> <b>Informasjon</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Introduksjon til intervjuet og dens mål</li><li>• Forklare hva intervjuet skal brukes til og håndtering av personvern</li><li>• Spørre om respondenten har noen spørsmål</li><li>• Informere brukeren om opptak av intervjuet og få samtykke til det</li></ul>
Del 2: Bakgrunnsinformasjon	<b>Åpningsspørsmål</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hva er din stillingstittel?</li><li>• Hva er din bakgrunn?</li><li>• Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?</li><li>• Hvor lenge har jobbet i NAV?</li></ul>

## Nøkkelspørsmål

<p>Del 3: Opplæring og bruk i praksis</p>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Mobilitetsløsningen</b><ol style="list-style-type: none"><li>a. Hvordan bruker du mobilitetsløsningen i dag (eller til vanlig)?</li><li>b. Hvordan opplevde du overgangen til mobilitetsløsningen?</li><li>c. Dekker mobilitetsløsningen behovene til kontoret ditt?</li><li>d. Dekker mobilitetsløsningen behovene for dine egne arbeidsoppgaver?</li><li>e. Har arbeidsoppgavene blitt lettere å utføre etter at du mottok mobilitetsløsningen?</li><li>f. Hvilke synspunkter har du til mobilitetsløsningen så langt?</li><li>g. Hva er din vurdering av mobilitetsløsningen hittil?</li><li>h. Kan du fortelle litt om implementeringsprosessen av mobilitetsløsningen?</li><li>i. Hvor involvert var du i prosessen?</li><li>j. Vet du noe om hvilke mål dere hadde med overgangen til mobilitetsløsningen?</li><li>k. Hva savner du eventuelt med løsningen?</li></ol></li><li><b>2. Opplæring</b><ol style="list-style-type: none"><li>a. Hvilke programmer bruker du mest dag-til-dag?</li><li>b. Fikk du tilbud om opplæring/deltok du i opplæring?</li><li>c. Var opplæringen tilstrekkelig?</li></ol></li><li><b>3. Endringsledelse</b><ol style="list-style-type: none"><li>a. Hvor mye innsats krevde overgangen fra deg?</li><li>b. Hvordan har andre på kontoret ditt tatt i bruk mobilitetsløsningen?</li><li>c. Har det vært noe motstand mot den nye løsningen, enten fra ansatte eller ledelsen?</li><li>d. Har ledelsen gjort en god jobb med å få alle over på den nye løsningen?</li></ol></li><li><b>4. Informasjonsflyt</b><ol style="list-style-type: none"><li>a. Hvordan synes du informasjonsflyten har forandret seg etter mobilitetsløsningen?</li><li>b. Er det for mange ulike kanaler?</li><li>c. Har du forslag til hvordan bedre informasjonsflyten?</li></ol></li></ol>
---------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<p>d. Hvilket program foretrekker du som hovedkilde for informasjon?</p>
<p>Del 4: Avslutning</p>	<p><b>Oppsummering</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ønsker du å legge til noe mer, som ikke ble tatt opp i intervjuet?</li><li>• Har du noen spørsmål knyttet til intervjuet/personvern?</li><li>• Spørsmål i etterkant kan sendes på mail: brianns@stud.ntnu.no</li></ul>

## Vil du delta i forskningsprosjektet “Anvendelse av endringsledelse i større organisasjoner”?

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.

Oppgaven skal benytte teorien om endringsledelse for å synliggjøre de utfordringen NAV har i overgangen til ny teknologi, derfor er spørsmålene utviklet for å komme frem til dette.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Instituttet for datateknologi og informatikk (IDI) ved NTNU er ansvarlig for prosjektet. Kontaktpersonen for gjennomføring av bachelorprosjektet ved IDI er Jostein Engesmo. Kontaktpersonen på NAV er Frode Lein.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar denne forespørselen basert på ditt svar i en tidligere spørreundersøkelse i sammenheng med prosjektet. Det er et ønske å snakke med ansatte som har forskjellige roller, så dette vil bli tatt i betraktning i utvalget. Totalt ønsker vi å intervju 10 personer.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det deltakelse på et intervju hvor vi ønsker å samle inn opplysninger rundt dine erfaringer med mobilitetsløsningen. Intervjuet vil skje over nett, og lyden vil bli tatt opp slik at intervjuet kan transkriberes. Vi anslår at intervjuet vil ta 30 - 45 minutter.

### 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 slettet. Det vil ikke gi negative konsekvenser om du ikke velger å delta eller ved et senere tidspunkt ønsker 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. Det er kun vi

i bachelorgruppen som har tilgang til intervjuene. Alle deltakerne vil bli anonymisert slik at de ikke kan gjenkjennes i publikasjonen av oppgaven. Navn vil bli byttet ut med beskrivelsene saksbehandler, rådgiver og leder.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 20.5.2020. Personopplysninger og lydopptak slettes/destrueres 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), og
- 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](mailto:jostein.engesmo@ntnu.no))
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
Jostein Engesmo

Prosjektgruppen  
Olav Indrevær, Halvard Heide Huuse, og Briann Suthakaran

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Anvendelse av endringsledelse i større organisasjoner*, og fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.6.2020

---

## Vurdering fra NSD

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 993712 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

For felles innmelding av studentprosjekt

### BAKGRUNN

Denne tilbakemeldingen gjelder en samlet vurdering av bacheloroppgaver ved i Digital forretningsutvikling ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk Dette gjelder ca. 45 studenter. Denne vurderingen gjelder for studentoppgaver som følger retningslinjene som gis i denne tilbakemeldingen fra NSD. Prosjekter som ikke følger de gitte retningslinjene må meldes inn på eget meldeskjema.

### NSD SIN VURDERING

Prosjektansvarlig har ansvar for hvert enkelt prosjekt som omfattes av denne innmeldingen. Prosjektene skal gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 03.02.2020, samt i meldingsdialogen mellom prosjektansvarlig og NSD. Så fremt prosjektene gjennomføres på denne måten er det vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen. Behandlingene kan starte.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektene vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektene vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektene legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom det brukes en databehandler i prosjektene må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Prosjektansvarlig må forsikre seg om at studentene sletter rådata i forbindelse med innlevering/sensur av oppgavene. Det bør legges opp til at studentene bekrefter dette skriftlig til prosjektansvarlig når det er gjort, før prosjektansvarlig rapporterer om status for behandlingen av personopplysninger til NSD.

Lykke til med prosjektene!

Kontaktperson hos NSD: Gry Henriksen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

