

Adrian Vabø
Chantelle Chan

Digitalisering av skadesystem i forsikringsbransjen - en studie av Tryg Forsikring

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Hilde Fjellvær
April 2023

Adrian Vabø
Chantelle Chan

Digitalisering av skadesystem i forsikringsbransjen - en studie av Tryg Forsikring

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Hilde Fjellvær
April 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Fullføringen av denne bacheloroppgaven markerer slutten på vårt treårige bachelorstudie ved NTNU Handelshøyskolen. Bacheloroppgaven er forankret i organisering og endring, som utgjør vår fordypelse. Bachelorstudiet har vært svært varierende på grunn av koronapandemien, men samtidig har de tre årene vært preget av læring, opplevelser og kompetanseutvikling som vi ikke ville vært foruten. I denne oppgaven har vi brukt kompetanse som er opparbeidet gjennom tre år for å forske på en dagsaktuell og spennende problemstilling innenfor en bransje som stadig utvikles for å møte forventningene til sine forsikringstakere.

Vi vil gjerne takke Tryg Forsikring som har åpnet sine dører, og latt sine medarbeidere snakke åpent med to studenter om en prosess som ikke alltid er like populær i et selskap. Tusen takk til våre informanter som åpent og ærlig har delt sine opplevelser, kunnskap og erfaringer. Vi er takknemlig for at vi fikk ta opp litt av tiden deres i en ellers travel hverdag.

Takknemlig er vi også overfor vår veileder, Hilde Fjellvær. Takk for at du har rettleidet og sparret med to studenter som til tider har vært relativt usikker på veien videre.

Ellers vil vi gjerne takke våre medstudenter, familie og venner for bidrag til en fin studenttilværelse i tre år.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.

Trondheim 2023

Sammendrag

Forsikringsbransjen er en bransje som de siste årene ikke har gjennomgått den samme formen for digitalisering som sine nærmeste bransjer, men vi ser at flere forsikringsselskap gjennomfører flere tiltak for å digitalisere og automatisere seg i større grad. I den forbindelse ønsket vi å forske på hvordan disse digitaliseringsprosessene påvirker medarbeidernes arbeidsoppgaver. Vi utarbeidet derfor følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever medarbeidere i forsikringsbransjen at digitalisering påvirker arbeidshverdagen?

For å kunne svare på forskningsspørsmålet har vi gjennomført en kvalitativ studie hvor vi gjennomførte 9 fokuserte intervjuer med utvalgte informanter fra en avdeling på skadeavdelingen i Tryg Forsikring. Utvalgte informanter hadde erfaring fra det tidligere skadesystemet, og har derfor vært med på hele digitaliseringsprosessen.

Digitalisering av et skadesystem i Tryg Forsikring endrer i lite grad arbeidsoppgavene til medarbeiderne. Hovedarbeidsoppgavene vil fremdeles være å behandle krav fra sine forsikringskunder. Det vi derimot finner er at det sosiale systemet i avdelingen endrer seg gjennom omfordeling av kunnskap. Det samme gjelder enkelkretslæringen som endrer seg i forbindelse med innføringen og oppbyggingen av et nytt skadesystem. Superbrukeres rolle blir også fremtredende gjennom å skape en mottakelse som ønsker digitaliseringsprosessen velkommen.

En av de positive effektene av digitaliseringsprosessen er at den gir en mer kompleks arbeidshverdag, som mange av våre informanter har opplevd som positivt. Automatiseringen har ført til en reduksjon i mengden enkle skadesaker, noe som gjør at skadebehandlerne nå står igjen med mer utfordrende og kompliserte skadesaker å håndtere. Likevel viser vår empiri at det er ulike oppfatninger blant informanter når det gjelder denne effekten. Mens noen ser det som positivt, ser andre det som negativt. Det gjør at vi diskuterer forholdet mellom egen adopsjon av ny teknologi og alder i forhold til digitaliseringsprosessen på arbeidsplassen.

Abstract

In recent years, the insurance industry has not undergone the same level of digitalization as its closest counterparts. However, several insurance companies have implemented various measures to increase their digitalization and automation. As a result, we wanted to investigate how these digitalization processes have affected employees' work responsibilities. Therefore, we have formulated the following research question:

In what ways do employees in the insurance industry perceive the effects of digitalization on their work routines and tasks?

To answer our research question, we have conducted a qualitative study where we conducted 9 focused interviews with selected informants from a division in the claim department at Tryg Forsikring. Our selection of informants have all had experience from the previous claims system and have therefore been involved in the entire digitalization process.

The digitalization of the claims system at Tryg Forsikring does not significantly change the job tasks of the employees. Their main task will still be to process claims from their insurance customers. However, we find that the social system in the division changes through redistribution of knowledge. The same goes for the learning process, which changes in regard to the introduction and development of a new claims system. The role of superuser also becomes prominent by creating a landing spot for the digitalization process.

The digitalization process provides a more complex workday, which is positive for most of our informants. Our empirical data gives us a foundation to discuss various perceptions of the same event. Where some informants have experienced a positive effect, others have perceived it as a negative effect. This leads us to discuss the relationship between personal adoption of new technology and age against the digitalization process in the workplace.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord..... | i |
| Sammendrag..... | ii |
| Abstract..... | iii |
| Innholdsfortegnelse..... | iv |
| Figuroversikt..... | v |
| 1. Innledning..... | 1 |
| 1.1 Bakgrunn og valg av tema..... | 1 |
| 1.2 Presentasjon av bedriften..... | 1 |
| 1.3 Formål, forskningsspørsmål og avgrensning..... | 2 |
| 1.4 Begrepsavklaring..... | 2 |
| 1.5 Videre struktur..... | 3 |
| 2. Teori..... | 4 |
| 2.1 Digitalisering..... | 4 |
| 2.1.1 Robotic Process Automation (RPA)..... | 5 |
| 2.2 Organisasjonspsykologi..... | 5 |
| 2.2.1 Holdninger og emosjoner..... | 5 |
| 2.2.2 Førsteintrykkseffekten..... | 6 |
| 2.2.3 Enkel og dobbelkretslæring..... | 7 |
| 2.3 Omstillingsprosess..... | 8 |
| 2.3.1 Endringskynisme..... | 8 |
| 2.3.2 Reaksjoner mot endring - motstand og oppslutning..... | 9 |
| 2.3.3 Organisasjonslæring..... | 11 |
| 2.4 Kunnskapsarbeid ved digitalisering..... | 11 |
| 3. Metode..... | 14 |
| 3.1 Valg av metode..... | 14 |
| 3.2 Intervju og intervjuguide..... | 14 |
| 3.3 Datainnsamlingsmetode..... | 15 |
| 3.4 Utvalg..... | 16 |
| 3.5 Analyse av empiri..... | 17 |
| 3.6 Validitet..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 3.7 Reliabilitet | 18 |
| 3.8 Generaliserbarhet..... | 19 |
| 4. Diskusjon..... | 21 |
| 4.1 Bakgrunn og opplevelse | 21 |
| 4.2 Hvordan påvirker medarbeidernes holdninger deres endringsoppslutning?..... | 22 |
| 4.3 Digitalisering fører til en mer kompleks arbeidshverdag..... | 27 |
| 4.4 Undervurderer den yngre generasjonen den eldre generasjons innstilling til digitalisering?..... | 31 |
| 5. Konklusjon..... | 36 |
| Forslag til videre forskning..... | 37 |
| Referanseliste..... | 39 |
| Figurliste | 41 |
| Vedlegg 1: Informasjonsskriv | 42 |
| Vedlegg 2: Intervjuguide | 44 |
| Vedlegg 3 - Informasjon om intervjuer:..... | 45 |

Figuroversikt

| | |
|--|----|
| Figur 1: Enkelt- og dobbeltkretslæring | 8 |
| Figur 2: Ulike reaksjoner mot endring | 10 |
| Figur 3: Fire forhold for analyse av kvalitative data..... | 18 |
| Figur 4: Datatilbehør | 34 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Digitalisering foregår rundt oss i samfunnet i et ekstremt tempo. Flere bransjer gjennomgår stadig utvikling for å tilpasse seg et mer teknologisk samfunn. Teknologien tar større plass i livene våre, selv om vi ikke nødvendigvis er klar over det. Vi er mer tilgjengelige, og det fører til at selskaper som tilbyr produkter, må endre seg slik at de kan tilpasse kundens nye forventninger.

Forsikringsbransjen er en bransje som i utgangspunktet har vært kjennetegnet av en lav digitaliseringsgrad (Solerød, n.d, avsnitt 1). Vi kan allikevel se at bransjen har begynt å innhente tempoet som preger resten av samfunnet de siste årene. Forventningene til kundene endres, og selskapene må omstille seg for å kunne opprettholde markedsandeler på lengre sikt i konkurranse med heldigitale nyvinninger. Forsikring forbindes ofte med negativitet, da en skade ofte er årsaken til å oppsøke sitt forsikringselskap. Forsikringstakeren er i en ugunstig situasjon, og det er forsikringselskapets ansvar å sikre at forsikringstakeren får en positiv opplevelse, til tross for skaden som eventuelt har oppstått.

Tryg Forsikring har hatt et skadesystem som har vært i bruk siden tidlig på 1980-tallet. I disse tider er digitaliseringsprosessen i full gang, og selskapet rapporterte i Q4 at 68% av sine norske skadesaker ble behandlet i deres nye skadesystem - Guidewire (Tryg, 2023, side 19). For en skadeavdeling i et forsikringselskap vil å gjennomgå en slik digitaliseringsprosess være som å bytte en motor på en bil, samtidig som bilen skal frakte passasjerer fra A til B. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i en skadebehandlers hverdag, og ser lite på forholdene rundt salgssiden av forsikringsbransjen.

1.2 Presentasjon av bedriften

Tryg Forsikring er i dag (2023) det største forsikringselskapet i Skandinavia, og jobber med å implementere nye digitale løsninger for å redusere karbonavtrykket sitt og øke kundetilfredsheten frem mot deres nye strategiperiode i 2024 (Tryg, 2023, side 14). Tryg Forsikring er det fjerde største forsikringselskapet i Norge, med en markedsandel på 14,7% (Tryg, 2023, side 5). De gjennomfører nå en digitaliseringsprosess ved å erstatte sitt gamle skadesystem med et nytt skadesystem. Årsaken for byttet er økt fokus på å forbedre

kundetilfredsheten ved å øke hastigheten i saksbehandling av skadesaker og gi bedre informasjon til forsikringstakerne for å forebygge og redusere skader (Tryg, 2023, side 19). Trygs gamle skadesystem har vært operativt i snart 40 år, og har gitt selskapet få muligheter til å implementere og koble seg til andre type systemer for å utvikle sin behandling av kundens skadesaker.

Trygs strategiperiode varer frem til 2024. I den nåværende strategiperioden har selskapet valgt å gripe muligheter istedenfor å forsvare markedsposisjonen sin. Derfor har de ønsket å utvikle sine digitale løsninger og drive innovasjon på produkter som tilbys i markedet (Tryg, 2023, side 15). I en så stor digitaliseringsprosess vil det for mange medarbeidere i hele organisasjonen føre til en endring av arbeidsoppgaver, rutiner og den generelle motivasjonen på arbeidsplassen. Det er nettopp disse sosiotekniske endringene som er fokus for denne bacheloroppgaven.

1.3 Formål, forskningsspørsmål og avgrensning

Gjennom denne bacheloroppgaven er formålet å forske på hvordan medarbeidere i skadeavdelingen hos Tryg Forsikring opplever implementeringen av et nytt skadesystem. Vi undersøker hvordan arbeidsoppgaver påvirkes og endres av de sosiotekniske faktorer under en digitaliseringsprosess. Avhandlingen vil forhåpentligvis kunne bidra til å gi økt oppmerksomhet til mulige problemstillinger innenfor bransjen og eventuelle positive sider med et mer digitalisert system for medarbeidere.

Da vi gjennom vårt forskningsprosjekt ønsket å forske mer på opplevelsen rundt digitalisering, og hvordan digitaliseringen opplevdes, har oppgaven hatt et større søkelys på digitalisering enn på selve endringsprosessen. Vi kommer ikke helt utenom opplevelsen av endringsprosessen da vi mener det spiller en rolle for mottakelsen hos medarbeiderne. På bakgrunn av ovennevnte utarbeidet vi derfor følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever medarbeidere i forsikringsbransjen at digitalisering påvirker arbeidshverdagen?

1.4 Begrepsavklaring

Det blir brukt noen begreper for å betegne enkelte skadesystemer i diskusjonsdelen av denne oppgaven. Guidewire vil omtales som det nye skadesystemet som implementeres, mens Session vil brukes om det utfasede skadesystemet. Enkelte medarbeidere fikk tilbud om å være

superbruker i startfasen av endringsprosessen, altså en form for endringsagent. Sosiotekniske forhold går også igjen i denne oppgaven. Det handler om hvordan teknologiske og menneskelige faktorer påvirker hverandre, og er viktig i utviklingen av arbeidsmiljøet.

1.5 Videre struktur

Videre i avhandlingen vil vi gjennomgå sentral teori som vil utgjøre grunnlaget for diskusjonen. I teorikapittelet har vi valgt å utbre om den teorien vi mener er mest relevant, men det vil også være innslag av teorier og sitater i diskusjonsdelen som ikke nødvendigvis er utbredt om i teoridelen. I empiridelen vil vi presentere interessante utsagn fra informantene, samt presentere fellestrekk eller ulikheter som vil diskuteres videre og kobles opp til artikler og materiale som tidligere er publisert. Til slutt vil vi presentere en konklusjon som svarer på vår problemstilling, og komme med forslag til videre forskning.

2. Teori

Innenfor den kontinuerlige utviklingen av teknologi og samfunn, opprettes det stadig nye begreper som på overordnet plan kan ha samme mening. Det vil samtidig være stor ulikhet knyttet opp mot de “faktiske” betydningene til begrepene. *Digitisering* defineres av Hylving og Schultze (2013) som en ren teknisk prosess. Vi ser på overgangen fra analog til digital representasjon, hvor det ellers ikke er utført noen store endringer i selve forretningene eller forholdet mellom kundene og markedet (Christensen, 2021, side 21) *Digitalisering* er den tekniske prosessen kombinert med de sosiale aspektene rundt innføringen. Libert et al. (2016) skiller mellom *digital oppgradering* og *digital transformasjon*. Digital transformasjon innebærer at innføringen av digital teknologi fører til vesentlige endringer av arbeidsoppgaver, i motsetning til digital oppgradering som fører til å øke effektiviteten i arbeidsprosesser.

2.1 Digitalisering

I et samfunn hvor vi kontinuerlig blir påvirket og omringet av teknologiske løsninger, vil digitalisering være et aktuelt tema, da stor del av verdenspopulasjonen opplever digitalisering i sine liv. Digitalisering er identifisert som en av de store trendene som endrer samfunnet (Parviainen m.f, 2017, avsnitt 1). Selv om forbrukerne ikke alltid legger merke til den store forskjellen, kan selskapet hente mye gevinst ved å digitalisere sine systemer og tjenester. Digitalisering har pågått en stund, men blir nå stadig mer tydelig i nesten alle bransjer.

For selskapene sin del må de kontinuerlig stille seg spørsmålene “Hvilken jobb er det kunden ønsker å få gjort, og hvordan kan denne gjøres enklere, fortere, morsommere eller rimeligere? Hvilke teknologier er det som eksisterer og bidrar til at utførelsen av jobben gir en god opplevelse?” (Fjuk & Andreassen, 2018, punkt 2). Mange forbinder digitalisering med det å skape en fjern fremtid hvor alt styres og utføres av roboter. Men i en realistisk virkelighet er bruken av teknologiske løsninger et hjelpemiddel for å forenkle hverdagen, slik at man kan få tid til andre viktigere ting. Tenk på enkle ting som bruk av bankkort, nettbank og de opprinnelige datamaskinene. Alle disse løsningene som folk flest bruker i hverdagen i dag, var ikke like tilgjengelig for bare noen tiår tilbake. Det er få mennesker i dagens samfunn som forbinder betaling av faktura med å måtte ta en fysisk tur i banken. Mange av fortidens rutineoppgaver er automatisert på grunn av digitale oppgraderinger.

2.1.1 Robotic Process Automation (RPA)

Robotic Process Automation (RPA) defineres som en robotprogramvare som kan programmeres til å etterligne mennesker når vi arbeider med strukturert og regelstyrt arbeid foran datamaskinen, og som automatiserer prosesser og reduserer kostnader for organisasjoner som benytter seg av teknologien (Lacity & Wilcocks, 2015; Paulsen & Brørs, 2017). Den automatiserer arbeidsoppgaver som tidligere ble utført av mennesker, og som ofte ble sett på som kjedelige og rutinepregede. RPA-teknologi kan brukes til å frigjøre ressurser på en måte slik at prosesser blir helautomatisert (eller delautomatisert), og kan også styrke kvaliteten i arbeidet som presenteres ovenfor kunden. Implementeringen av RPA-teknologi tar, som drøftet i Andersen og Sannes (2017) og Paulsen og Brørs (2017), i utgangspunktet ikke lang tid å implementere. Enkel automatisering har vært tilgjengelig i lang tid. Det krevende med en digitaliseringsprosess er at man oftest ikke har kompetansen eller systemer som er klare for å ta i bruk mer digitaliserte løsninger. Det stiller også store krav til samspill mellom ledere, medarbeidere, endringsagenter og organisasjonen som helhet. Videre i avhandlingen brukes begrepet automatisering istedenfor RPA.

2.2 Organisasjonspsykologi

2.2.1 Holdninger og emosjoner

Holdninger kan defineres som den innstillingen og oppfatningen man har overfor et gitt objekt, en gruppe eller hendelse av sosial signifikans (Hogg & Vaughan, 2018, side 155). Ifølge Himmelfarb og Eagly (1974, som referert i Hogg & Vaughan, 2018) er det noen kjennetegn for hvordan holdninger skiller seg fra blant annet emosjoner. En holdning er som oftest permanent, og varer over lengre tid, i motsetning til emosjoner som ofte er en momentan tilstand. Holdninger er også begrenset til et visst objekt eller hendelse av sosial betydning (Hogg & Vaughan, 2018, side 155-156).

Trekomponentmodellen er en tankemodell som illustrerer holdninger fra tre ulike komponenter. Modellen består av en kognitiv, affektiv og konativ del (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 288). Den kognitive komponenten handler om de tankene man assosierer med objektet, som dermed vil påvirke ens holdning. Disse tankene kan ofte basere seg på individets kunnskap og erfaringer, for eksempel at digitalisering er negativt fordi man har sett at mange har mistet jobber på grunn av det. Den konative komponenten, handlingskomponenten, handler

om hvordan individet er tilbøyelig til å handle overfor objektet. Den affektive delen ser på emosjonene i forhold til objektet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 289).

Holdninger vil være med på å påvirke hvordan man tenker, føler og handler på (Hogg & Vaughan, 2018, side 155). I en omstillingsprosess vil det naturligvis være enklere å få oppslutning hos medarbeidere som har en positiv holdning overfor objektet, enn de som har negative holdninger. Positive holdninger kan blant annet assosieres med åpenhet og aksept til kontrast med negative holdninger som kan kobles til motstand og lite interesse. Trekomponentmodellen for holdninger kan være med på å forklare hvordan informantens holdninger mot digitalisering, basert på de tre komponentene, kan ha påvirket deres forhold til omstillingsprosessen.

Emosjoner defineres av Kaufmann & Kaufmann (2015, side 87) som en samlebetegnelse for følelser, affekter og humøritilstander. Emosjoner er en kritisk funksjon som rettleder oss i intuitive problemstillinger, og hjelper oss å ta beslutninger i hverdagslivet. I en organisasjon vil hver enkelt medarbeider sine emosjoner påvirke organisasjonens normer og organisasjonskultur. Medarbeidernes følelser overfor sine arbeidskollegaer, holdninger til arbeidsoppgaver og sinnstilstand under arbeidshverdagen er blant faktorene som utgjør en medarbeiders prestasjon i løpet av arbeidsdagen. Emosjonell intelligens defineres som evnen til å forstå egne og andres følelser, samt å kunne reagere på en følelsesmessig og hensiktsmessig måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 107). Emosjonell smitte er hvordan vår egen emosjonelle tilstand påvirker medarbeidere rundt seg selv, og kan bestå av både negative emosjoner og positive emosjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 110). Negative emosjoner vil ikke alltid være negativt, da emosjonene kan drive innovasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 104).

2.2.2 Førsteintrykkseffekten

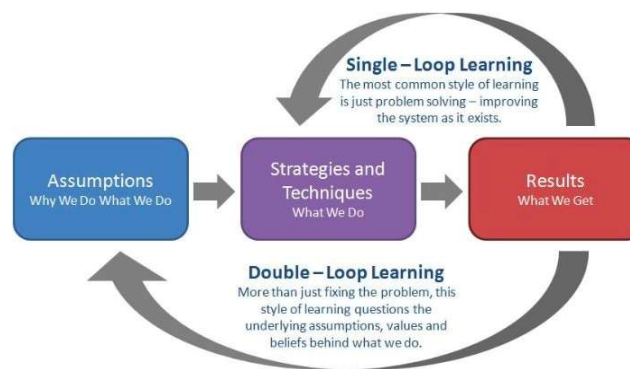
Førsteintrykkseffekten er en tendens man kjenner igjen med at mennesker har en tendens til å la det første inntrykket dominere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 199). Vi kan derimot også bruke uttrykket om den opplevelsen medarbeidere har på nye systemer som følge av digitaliserte systemer. Førsteintrykkseffekten forteller oss om at vi bedømmer en person eller et system basert på førsteinntrykket istedenfor hvordan personen eller systemet presterer i dag (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 199). Førsteintrykk har en sterkere effekt enn senere

inntrykk fordi inntrykkene utløser og registrerer et nytt kognitivt skjema (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 199). Et skjema er en aktiv organisering av tidligere erfaringer vi har gjort oss (Amundsen og Kongsvik, 2020, side 105). Skjemaet fører til at vi danner oss en rekke slutninger om personens/systemets egenskaper og kvaliteter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 199). Å korrigere skjemaet etter et førsteinntrykk krever en kompleks kognitiv operasjon, som ikke alltid er mulig å gjennomføre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 199).

Skjemaene kan som nevnt være erfaringer rundt hendelser som en medarbeider tidligere har opplevd. Tidligere erfaringer skaper forventninger, som igjen gir opphav til den innstillingen medarbeideren tar med seg inn i en digitaliseringsprosess (Amundsen og Kongsvik, 2020, side 105). Medarbeidere allierer seg ofte med kolleger som ligner seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 200). Dersom en selv ikke har noen tidligere erfaringer å registrere på et skjema, kan man være mer lettpåvirkelig av sine kollegers tidligere erfaringer med digitaliseringsprosesser. Førsteintrykket, enten det gjelder mennesker eller systemer, vil være kritisk i en digitaliseringsprosess. Det er stor sannsynlighet for at medarbeiderens videre tankegang vil bli preget av et negativt førsteinntrykk. Ved innføringen av et nytt skadesystem vil førsteinntrykket påvirke videre holdninger, oppslutning og motivasjon.

2.2.3 Enkel og dobbelkretslæring

Gjennom enkeltkretslæring snakker vi om *single loop learning*, hvor man hovedsakelig justerer prosedyrer og rutiner som allerede eksisterer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 273). Ved dobbelkretslæring (*double loop learning*) tar man for seg mer radikale endringer og stiller spørsmål om hvorfor man løser arbeidsoppgavene på den måten (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 273). Et eksempel i en skadeavdeling kan være å digitalisere et skadesystem. Innovasjon drives gjennom dobbelkretslæring, og dobbelkretslæring kan i større grad knyttes opp mot den norske modellen som fronter begreper som åpenhet og selvstendighet. Især dobbelkretslæringen kan gjennom innovasjon føre til radikale endringer i medarbeiderens arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 273), og spesielt måten man arbeider på. Enkle endringer i rutiner gjør at enkeltkretslæring ikke vil være like inngripende på medarbeidernes arbeidsoppgaver. Dobbeltkretslæring ser på innovasjoner, på hvordan prosesser kan effektiviseres og automatiseres, slik at medarbeidere kan øke kvaliteten i arbeidet sitt. Dette betyr at dobbeltkretslæring stiller sterkere krav til superbrukere, ledere og medarbeideren for at medarbeideren skal forstå og tilpasse seg endringene på en god måte.



Figur 1: Enkelt- og dobbeltkretslæring

2.3 Omstillingsprosess

For mange vil en digitaliseringsprosess være en omstilling, og den kan bidra til innovasjon internt i organisasjonen. Omstillinger kan skje på grunn av faktiske endringer, men kan også oppstå på bakgrunn av forventede endringer. Store selskaper må derfor være proaktive, istedenfor reaktive (Parviainen et.al., 2017, punkt 6). For børsnoterte selskaper (som Tryg Forsikring er) vil investorene ha forventninger til både nåværende drift, men også forventninger til fremtidig virksomhet. Sett i sammenheng av at digitalisering er samfunnsaktuelt, og at investorer beregner aksjekursen til selskaper basert på forventet fremtidig inntjening, kan en reaktiv holdning påvirke selskapets aksjekurs negativt gjennom lavere forventet fremtidig inntjening. Ambidekstritet er dermed et relevant begrep i slike situasjoner. Begrepet ambidekstritet handler om å effektivt håndtere dagens drift, men samtidig forberede seg for morgendagens utfordringer (Jacobsen, 2018, side 229). Vi ønsket i utgangspunktet å drøfte ambidekstritet på ulike nivåer i en organisasjon i vår empiridel, men innså raskt at omfanget ville bli for stort. Et av våre forslag til videre forskning vil derfor være å utføre videre forskning som gjelder temaet ambidekstritet på ulike nivåer i organisasjonen. Ambidekstritet bidrar til en proaktiv innstilling for fremtiden som kan gi en fordel av å være den første i feltet som endrer seg i skiftende omgivelser (Jacobsen, 2018, side 118).

2.3.1 Endringskynisme

Årsaken til en omstillingsprosess vil variere fra selskap til selskap, men for medarbeiderne kan en omstillingsprosess føre til ekstremt mange ulike følelser. En av disse er endringskynisme. For å unngå oppblomstring av endringskynisme blant medarbeidere, må omstillingen, altså digitaliseringsprosessen i dette tilfellet, oppleves som meningsfull for medarbeiderne. Dersom arbeidshverdagen for medarbeiderne ikke utvikler seg i en positiv retning, eller i verste fall til

en mer tungvint. Endringstrettheten kan dermed utvikle seg til endringskynisme, som vil utbre seg slik at omstillingen fører til misnøye, og mulig motstand mot omstillingen. Digitaliseringsprosessen må oppleves som givende for medarbeidere (Amundsen & Kongsvik, 2020, side 48), og ikke på en slik måte at man “endrer seg kun for å endre seg”. Medarbeidere må oppleve synergieffektene av digitaliseringen. Dersom medarbeidere blir likegyldige etter digitaliseringsprosessen, kan selskapet miste synergieffektene gjennom for eksempel at medarbeiderne er mindre motiverte eller arbeider mindre effektivt i et nytt system.

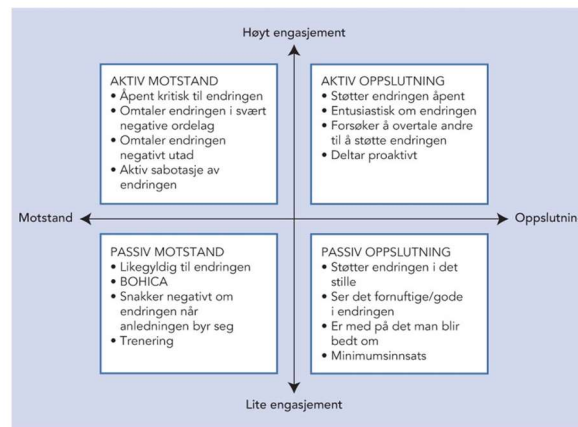
2.3.2 Reaksjoner mot endring - motstand og oppslutning

Som forklart tidligere vil en omstillingsprosess føre til at medarbeiderne danner seg ulike holdninger og følelser overfor situasjonen, som vil være med på å bestemme om de reagerer med motstand eller oppslutning. Det vil sannsynligvis være noen medarbeidere som er likegyldige, men i vår oppgave vil vi fokusere mer på informantene som har vist motstand eller oppslutning. Teori om motstand og oppslutning spiller en sentral rolle i oppgaven vår, da vi ønsker å undersøke hvordan disse underliggende årsakene, i kombinasjon med informantenes holdninger, har påvirket deres arbeidshverdag i dag.

Ifølge Argyris og Schön (1974, som referert i Jacobsen, 2018, side 125) har mennesker en forsvarsmekanisme som iverksettes når noen forsøker å endre dem. I en endringsprosess vil menneskers handlinger påvirkes av de bruksteoriene man har, altså hvordan man faktisk handler kontra måten man påstår man handler på. Resultatet av endringen assosieres med vinnere og tapere basert på den utførte handlingen. Individet vil konkludere med at endringen er for risikabel og vil naturligvis reagere med motstand (Jacobsen, 2018, side 125). På den andre siden har vi Maslows klassiske motivasjonsteori som sier at mennesker har behov for vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 114). Dette fremstilles som et eksistensielt dilemma hvor man står mellom valget vekst i form av mer kunnskap og kompetanse eller trygghetsbehov. Individet må dermed ta en helhetsvurdering om hen ønsker trygghetsbehov eller behov for vekst. Faller valget på trygghetsbehov, vil man naturligvis føle seg mer utsatt i en endringskontekst hvor usikkerhet og uforutsigbarhet følger med (Amundsen & Kongsvik, 2020, side 90-91).

Motstand mot endring kan deles i fire grupper og skiller seg basert på holdningene menneskene i organisasjonen har til endringen når den innføres, samt om de er for eller imot endringen. Ved

aktiv oppslutning vil medarbeideren støtte endringen aktivt, være opprømt, engasjert og delta proaktivt i endringsprosessen. I kontrast har vi aktiv motstand hvor den enkelte vil være kritisk til endringen og snakke høyt om dette (Jacobsen, 2018, side 129). Hen kan også være med på å sabotere endringsprosessen og vil generelt ha et negativt forhold til endringen. Passiv motstand og passiv oppslutning har derimot en mer taus reaksjon på endringsprosessen.



Figur 2: Ulike reaksjoner mot endring

Endringsoppslutning kan deles i tre grupper: affektiv, normativ og nødvendig. Ved nødvendigsoppslutning vil den enkelte personen se på hvilke investeringen hen har gjort i organisasjonen, og hvilke muligheter hen kan ha utenfor organisasjonen. Basert på disse faktorene vil hen bestemme hvordan en skal stille seg i forhold til endringsinitiativet. Normativ oppslutning forholder seg til enkeltpersonens syn på organisasjonens betydning for dem, hvor medarbeideren kan ha en slags pliktfølelse overfor organisasjonen. I de fleste situasjoner er den ideelle typen oppslutning affektiv oppslutning. Det innebærer medarbeidere som er motiverte og positive til digitaliseringsprosessen, samt at de føler at prosessen er nødvendig og kan bidra til problemløsning. De individene som har denne type oppslutning for endring kan bidra til å videreføre endringen (Jacobsen, 2018, side 126).

Årsakene til motstand eller oppslutning, baserer seg på hvilke forhold og meninger enkeltindividet i organisasjonen påvirkes av endringen. Noen av årsakene kan være: faglig uenighet, ekstraarbeid, endrede maktforhold, tap av sosiale relasjoner, personlige goder og identitet. Menneskene i organisasjonen har ikke alltid samme forståelse som endringsagentene for hvorfor endringen skal gjennomføres, og det kan oppstå faglig uenighet mellom partene. For at en endringsprosess skal møtes med oppslutning, er det viktig at alle medvirkende i

endringsprosessen har samme forståelse for hvorfor endringen gjennomføres (Jacobsen, 2018, side 130).

I endringsprosesser vil man ofte måtte endre måten man arbeider på, og deltakerne i prosessen trenger tid til å lære og tilpasse seg. I enkelte organisasjoner legger man til rette for at det skal være tilstrekkelig med tid for å omstille seg, men ikke alle gjør det. Dermed kan det medføre dobbeltarbeid når man bruker tid på å viske ut det gamle systemet, samtidig som et nytt system tas i bruk (Jacobsen, 2018, side 134). Digitaliseringsprosessen kan også føre til endrede roller i organisasjonen, og ikke minst endrede maktforhold. Vi skiller mellom formell makt, som relaterer seg til den rollen man har i organisasjonshierarkiet, og uformell makt som kommer av at man har tilsyn over kritiske arbeidsoppgaver eller får tilgang til mer kritisk informasjon enn andre. Når endringen iverksettes, vil de som er utsatt for å miste sin maktposisjon naturligvis være i mot endringen da dette påvirker den kontrollen de tidligere har hatt, som har gitt dem mer forutsigbarhet og mindre usikkerhet (Jacobsen, 2018, side 136). Denne årsaken kan også kobles til tap av identitet, goder og sosiale relasjoner når en endring inntreffer.

2.3.3 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring skiller seg fra individuell læring ved at individuell læring ikke automatisk skaper læring og endringer på organisasjonsnivå. Organisasjonslæring forutsetter at organisasjonens medlemmer på en eller annen måte deltar i læringsprosessen, og kan ikke settes bort til noen få på vegne av fellesskapet (Klev & Levin, 2021, side 89). For organisasjoner som gjennomfører digitaliseringsprosesser vil det påvirke dem på den måten at selv om endringsagentene/superbrukerne lærer seg systemet effektivt, vil ikke organisasjonen lykkes med organisasjonslæring. Over tid vil det etableres klare oppfatninger av hva som er viktig eller uviktig, hvem som gjør hva, og hva som er positivt eller negativt (Klev & Levin, 2021, side 89). Dersom organisasjonen ikke klarer å effektivt gjennomføre digitaliseringen vil organisasjonen bli lidende. Ifølge Boston Consulting Group (Forth et al., 2020, avsnitt 1) lykkes bare 30% av digitaliseringsprosesser med forhåndssatte mål.

2.4 Kunnskapsarbeid ved digitalisering

Kunnskap er en immateriell ressurs som kan eksistere både i form av taus og eksplisitt kunnskap. I en stadig mer digitalisert verden vil kompetanse og erfaring bli stadig viktigere å

bevare. Humankapital er en knapp ressurs og kan ofte bare bygges opp over tid gjennom praktisk erfaring. Å drive opplæring med nyansatte krever ressurser, som kunne vært brukt til utvikling, dersom kompetansen hadde blitt i selskapet. Lederes rolle i kunnskapssamfunn vil i større grad være å legge til rette for utnyttelse av kunnskapen. Enten tilretteleggelsen skjer gjennom arbeidssted, kompetanseutvikling eller arbeidstider vil tilrettelegging være viktig for at organisasjonen best kan utnytte sine kompetansen til sine medarbeidere til sitt fulle potensial (Fjeldstad & Lunnan, 2018, side 348).

Samtidig krever nytt jobbinnhold ny kunnskap og en annen type utdanning enn det som tidligere har blitt sett på som nødvendig (Amland, 2021, side 25). Digitalisering har i tilfeller blitt sett på som kostnadsbesparende, og derfor kunne det føre til en reduisering i antall medarbeidere. Mer rutinepregede arbeidsoppgaver erstattes av RPA-inspirerte alternativer, og kompetansekravet mot medarbeidere endrer seg. I stedet for å utføre oppgavene manuelt, vil arbeidsoppgavene dreie seg mer i en retning av å overvåke og bidra til å effektivisere teknologien. For enkelte skadetyper kan automatiseringen bidra til “Straight Through Processing” (heretter STP), som gir et fullstendig automatisk skadeoppgjør (Tryg, 2023, side 19). I slike skadesaker vil ingen mennesker være involvert i skadesaken. Skadeoppgjøret baserer seg på bakgrunn av regelsett og opplysningene kunden gir ved melding av skade.

I løpet av de kommende årene skal opptil 850 000 norske arbeidsplasser radikalt endres som følge av digitalisering (Kvande, 2020, avsnitt 7). De forsvinner ikke, men arbeidsbeskrivelsen og kunnskapskravet endres slik at nye stillinger vokser frem. For at mennesker skal klare å videreutvikle sin egen kompetanse, vil derfor videreutdanning spille en større rolle jo lengre vi kommer i implementeringer og utvikling av ny teknologi. Samtidig skal vi huske på at voksne lærer annerledes enn barn (Kvande, 2020, avsnitt 5). Malcolm Knowles la frem fire antagelser om voksenlæring på slutten av 1980-tallet:

1. Voksne er selvstyrte elever. De bør derfor involveres i planleggingen av undervisningen og læringsplanen.
2. Voksnes erfaringer er en læringsressurs. Undervisningen bør derfor ta utgangspunkt i og åpne for diskusjonen rundt personlige erfaringer.
3. Voksnes motivasjon for læring trigges ofte av et konkret behov. Undervisningen bør derfor oppleves umiddelbart relevant for deres liv eller arbeid.

4. Voksne er problemorienterte elever. Undervisningen bør derfor rettes mot spesifikke problemstillinger heller enn generelle tema. (Kvande, 2020, avsnitt 5)

Selv om individuell læring er viktig, skaper det ikke endringer på organisasjonsnivå (Klev og Levin, 2021, side 89). Over tid etableres det klare oppfatninger rundt rutiner, prosesser og arbeidsoppgaver i en organisasjon. Det kan defineres som organisasjonens handlingsteori (Klev og Levin, 2021, side 89). Utvikling av handlingsstrategier, normer og verdier kan vi per definisjon kalle for organisasjonslæring. Selv om organisasjonslæring krever at alle medlemmene på en eller annen måte deltar (Klev og Levin, 2021, side 89), kan vi tilrettelegge gjennom bistand fra superbrukere og endringsagenter for å øke sannsynligheten for organisasjonslæring. En endringsagent kan defineres som et internt eller eksternt individ/gruppe «med ansvar for å støtte, styre, lede eller iverksette et konkret prosjekt knyttet til et endringsinitiativ eller et fullstendig endringsprogram» (Rydland, 2020, avsnitt 4).

3. Metode

3.1 Valg av metode

I metodekapittelet vil avhandlingens metodiske avgjørelser presenteres og diskuteres. Avgjørelsene vil også begrunnes, før de diskuteres opp mot kvalitetskriterier. Det vil også diskuteres rundt eventuelle feilkilder som kan påvirke både datagrunnlaget og empirien vi samlet inn. Denne undersøkelsen bygger på et kvalitativt metodegrunnlag. Årsaken til metodevalget skyldes valget av forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålet er et nokså åpent spørsmål, som for å svare på, avhenger av innsamling av meninger, erfaringer og perspektiver fra våre informanter. For å kunne samle inn meninger og perspektiver var vi avhengig av en veldig åpen tilnærming. Det gjorde at valget vårt falt på kvalitativ metode.

På bakgrunn av vår valgte metode bestemte vi oss for å gjennomføre fokuserte intervjuer for å samle inn empiri til vår bacheloroppgave. Kvalitativ metode gir oss fordeler som åpenhet og fleksibilitet (Jacobsen, 2015, side 129-130). Selv med en intervjuguide gir det fokuserte intervjuet oss muligheten til å gå i dybden på perspektiver, erfaringer og meninger våre informanter har. Så lenge informantene kan svare med sine egne ord vil det være et kvalitativt intervju (Jacobsen, 2015, side 152). Samtidig er kvalitative intervjuer mer ressurskrevende og kan gjøre det vanskelig å generalisere undersøkelsen (Jacobsen, 2015, side 131). Utenom våre fokuserte intervjuer fikk vi også tilgang på en anonym undersøkelse som den respektive avdelingen gjennomførte på samme tid. Vi anså spørsmålene og svarene på deres undersøkelse som lite relevante for vår del, og har derfor i svært liten grad benyttet denne undersøkelsen.

3.2 Intervju og intervjuguide

Før vi gjennomførte intervjuet brukte vi tid på å utarbeide en intervjuguide. Vi valgte å lage en sterkt strukturert intervjuguide (Jacobsen, 2015, side 151-152). Det var hovedsakelig på grunn av tidsperspektivet på intervjuene. Dersom intervjuet hadde vært altfor åpent, kunne vi risikert å ikke få den informasjonen som vi anså kunne gi oss tilstrekkelig med empiri for å kunne svare på vår problemstilling. Kortere intervjuer er akseptabelt når man stiller konkrete spørsmål (Jacobsen, 2015, side 154). Vi endte på denne formen for intervjuguide da vi mente vi fremdeles hadde muligheten til å være fleksibel i rekkefølgen på spørsmålene, samt ha muligheten til å stille tilleggsspørsmål dersom informantene presenterte informasjon som vi anså som interessant.

Før vi gjennomførte intervjuene med informantene våre, gjennomførte vi et pilotintervju med en annen medarbeider på en annen skadeavdeling. Pilotintervjuet ble gjennomført for å estimere omfanget av intervjuet, identifisere potensielle naturlige tilleggsspørsmål eller eventuelle unaturlige formuleringer og rekkefølge på spørsmålene. Det ble også naturlig at vi måtte “kjenne” på følelsen av å være en som intervjuer. For mennesker som normalt ikke intervjuer mennesker til vanlig, vil en slik prosess kunne være unaturlig, og bringe frem andre reaksjoner enn normalt.

Vi oppdaget underveis i intervjuprosessen at vi måtte gjøre visse justeringer på spørsmål for å enklere få frem hva vi ønsket av informasjon, og gjorde derfor en endring på formuleringen av spørsmål 2. Vi valgte også å bytte plass på spørsmål 7 og 8, da den nye rekkefølgen førte til en naturlig overgang fra spørsmål 6 da de fleste informantene snakket seg inn på temaet gjennom spørsmål 6.

3.3 Datainnsamlingsmetode

I undersøkelsen brukte vi fokuserte intervjuer for å samle inn empiri, i motsetning til dybdeintervjuer som er mer normen innenfor kvantitativ metode (Tjora, 2021, side 127). Bruken av kortere intervjuer bør vurderes dersom man mener at tillit kan etableres relativt raskt i en intervjusituasjon, og når det ikke er veldig følsomme eller vanskelige temaer som tas opp. Begrepet “focused interview” ble først lansert av Merton og Kendall (1946), som ble sitert i Tjora (2021, side 143). De presenterte at en slik tilnærming var aktuell når man visste at personer hadde vært involvert i en slik situasjon, når intervjueren har en del kunnskaper om situasjonen, og intervjuet er konsentrert rundt informantens personlige meninger. På grunn av at vår studie utføres av en person innenfor organisasjonen, eksisterer det allerede et tillitsforhold mellom intervjuer og informant. Temaene som bringes opp i intervjuet er ikke sensitive eller vanskelige for informantene. Det er mulig å diskutere om informantene delte samme forhold rundt temaet som oss, siden det kanskje forelå en annen oppfatning av sine egne tanker, meninger og erfaringer som kan anses som mer følsomme eller sensitive.

Da intervjuene ble gjort i informantenes arbeidstid var det også et poeng av å ikke gjennomføre lange intervjuer kun for å tilfredsstille lengdekravet i dybdeintervju (Tjora, 2021, side 142). I dybdeintervju bruker man gjerne mer tid på introduksjonsspørsmål og å bygge tillit overfor informantene man intervjuer. For som tidligere nevnt, i denne intervjuprosessen eksisterte det et tillitsforhold mellom en av intervjuerne og informantene. Stimulusmateriale kan øke effekten

av et tematisk intervju (Tjora, 2021, side 142), og sett i etterkant burde vi istedenfor å lese opp et sitat, hatt sitatet printet på et eget ark slik at informantene selv kunne lest gjennom. Da kan man unngå eventuelle misforståelser eller en tolkning som strider imot utgangspunktet for sitatet.

3.4 Utvalg

Informantene i denne avhandlingen jobber til daglig med skadeoppgjør i samme avdeling hos Tryg Forsikring. Avdelingen er en av de som først ble introdusert for et nytt skadesystem, og dermed også en av de avdelingene som er kommet lengst i digitaliseringsprosessen av et nytt skadesystem. Vi ønsket å bruke denne gruppen på bakgrunn av at teknologiske produkter ofte har barnesykdommer (bugs), som gjør at et system kan oppleves som mer tungvint enn systemet faktisk er. Ved å bruke en av de avdelingene som er kommet lengst i utviklingen av optimaliserte prosesser, rutiner og arbeidsoppgaver, håpet vi samtidig at medarbeiderne bevisst og ubevisst hadde gjort seg noen refleksjoner som kunne bidra til å belyse vårt forskningsspørsmål.

Det mulige utvalget innenfor den respektive avdelingen hadde ulik kunnskap om det gamle skadesystemet. For at informantene skulle ha et godt sammenligningsgrunnlag valgte vi derfor å ekskludere medarbeidere som begynte i stillingen sin etter innføringen av nytt skadesystem (01.01.2020). Avgjørelsen førte til at noen medarbeidere på avdelingen ble ekskludert, men for at vi skulle få utdypende svar på våre spørsmål i forbindelse med prosessen, og da spesielt oppstartsfasen, følte vi det var en riktig avgjørelse å sette krav for utvalget av informanter. Utvalget ble derfor redusert til 11 medarbeidere, men en aktuell medarbeider var på ferie i intervjuprosessen. Utvalget ble derfor på ti mulige informanter.

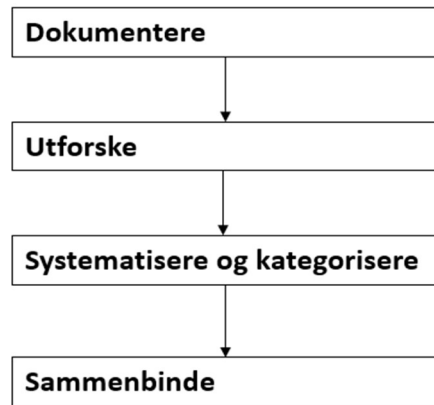
Av ti mulige informanter, takket en potensiell informant nei, og det ble derfor gjennomført 9 intervjuer. Intervjuene varte i gjennomsnitt 17 minutter. Det kan til en viss grad argumenteres for at intervjuene var korte (Jacobsen, 2015, side 154), men som tidligere diskutert vil det ikke være hensiktsmessig å dra ut intervjuet for å imøtekomme et tidskrav. Intervjuet ble gjennomført i arbeidstiden og på arbeidsplassen til informantene. Intervjuet foregikk på et grupperom, hvor informantene satt ovenfor intervjuerne (en fysisk og en på Teams). Vi hadde fordelt rollene slik at en skulle være intervjuer, mens den andre skulle notere ned interessante utsagn/temaer, og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål hvor det var riktig. Det ble naturlig at personen som var fysisk til stede fungerte som intervjuer (Jacobsen, 2015, side 147-148), mens

personen som deltok på teams noterte ned utsagn, og stilte oppklaringsspørsmål som ikke intervjueren fanget opp underveis i samtalen.

3.5 Analyse av empiri

Det første vi gjorde etter intervjuene var gjennomførte, var å transkribere intervjuene. Transkribering av intervjuene medfører at vi enklere får med oss hva som blir sagt i intervjuet (Jacobsen, 2015, side 201). Vi vil lett kunne bevege oss frem og tilbake i intervjuet, og vil enklere få en helhetlig oversikt over intervjuet istedenfor å måtte lytte gjennom lange passasjer som ikke gir oss ytterligere informasjon (Jacobsen, 2015, side 201). Informantene ble informert om lydopptaket i informasjonsskrivet, samtidig som vi gjentok informasjonen før intervjuet startet for å forsikre oss om at informasjonsskrivet var forstått og at informanten fremdeles var komfortabel med lydopptaket. Noen reagerer negativt på å bli intervjuet med lydopptak, og kan begrense sine synspunkter (Jacobsen, 2015, side 153). I intervjuer hvor informanter og intervjuer er fremmede vil det i større grad være aktuelt. Etter vi hadde transkribert intervjuene, gjennomgikk vi de transkriberte intervjuene hver for oss. Dette ble gjort for å sikre at vi klarte å identifisere flest mulig temaer og sitater som videre kunne være interessante å undersøke næyere.

Da vi hadde gjennomgått alle intervjuene begynte vi å systematisere og kategorisere de bemerkningene vi hadde gjort i utforskningsprosessen individuelt. Vi arbeidet da med å koble ulike funn og ulike sitater sammen. Vi slo oss deretter sammen for å sammenligne og diskutere de ulike bemerkningene vi hadde gjort av sitater og funn. Deretter drøftet vi våre kategoriserte funn og sitater slik at vi i utgangspunktet sto igjen med tre hovedfunn. Vi hadde da mange ulike underfunn og sitater som vi kunne bruke til å bygge opp hovedfunnene. Når hovedfunnene var kategorisert begynte vi prosessen med å sammenligne våre funn og sitater opp mot etablert teori, og på den måten koble sammen teori og empiri i de delene hvor det var nødvendig. De bemerkningene som vi fant vanskelig å knytte opp til forskningsspørsmålet valgte vi å ikke følge opp videre. Det samme gjaldt for mindre funn og sitater hvor vi følte at teorigrunnlaget var mangelfullt eller ble for omfattende som et hovedfunn. Det gjaldt for eksempel ambidekstritet på ulike nivåer i organisasjonen i forbindelse med digitaliseringsprosessen som vi foreslår som et forslag til videre forskning. Vi valgte også å utelukke hvordan barnesykdommer kan påvirke en adopsjonsprosess på grunn av et mangelfullt teorigrunnlag. Figuren (Jacobsen, 2015, side 199) illustrerer prosessen som vi gjennomgikk i innsamlingsprosessen og analysedelen av empiridelen vår.



Figur 3: Fire forhold for analyse av kvalitative data

3.6 Validitet

Med validitet mener vi den empirien vi samler inn, faktisk gir svar på det eller de spørsmålene vi har stilt (Jacobsen, 2015, side 17). En mulig feilkilde innenfor datainnsamlingsmetoden er at valgt metode ikke nødvendigvis vil være den “korrekte” for å få frem svarene på en best mulig måte. Individuelle intervju er ofte brukt for å få frem enkeltindividers fortolkning av et eller annet fenomen (Jacobsen, 2015, side 147). Vi så ikke på det som særlig aktuelt å bruke fokusgrupper eller observasjon for å samle inn empiri. Her ønsket vi å studere individers opplevelse, og en av de negative sidene med et fokusgrupper vil være gruppesynspunktene. Av kvantitative datainnsamlingsmetoder kunne det gitt oss svar på overordnede spørsmål, men det ville vært vanskelig å hente ut informasjon om “hvordan” man faktisk påvirkes av digitaliseringsprosessen. Vi hadde som nevnt tidligere tilgang på en kvantitativ undersøkelse, men spørsmålene i denne var lite rettet mot vårt forskningsspørsmål.

Dataene i denne undersøkelsen er i all hovedsak som primærdata. Det vil si at dataene er samlet inn for første gang, og rett fra kilden/informanten (Jacobsen, 2015, side 139). Alle informantene er ansatt direkte i selskapet, og har minst tre års erfaring i stillingen sin. Vi ser på det som en styrke i gyldigheten, da informantene gjerne har flere perspektiver og lengre erfaring i sin stilling.

3.7 Reliabilitet

Gjennom begrepet reliabilitet mener vi at undersøkelsen må være til å stole på (Jacobsen, 2015, side 17). Man ser på avhandlingens nøyaktighet, hele prosessen fra forarbeid til resultater, og om resultatene i denne undersøkelsen er overførbare fra dette forsikringselskapet til et annet (Jacobsen, 2015, side 17).

Vår kunnskap og erfaring om vårt tema før iverksettelse av dette forskningsprosjektet var ganske forskjellig. En person hadde lite innblikk i forsikringsbransjen, mens den andre personen har arbeidet i selskapet en stund, og har ukentlig kontakt med avdelingen som ble intervjuet. Personen har derfor mer inngående kunnskap om digitaliseringsprosessen og informantene i selskapet. Det finnes både positive og negative sider med å studere egen organisasjon, men det aller viktigste er at man som innsider ikke utvikler “blinde flekker” (Jacobsen, 2015, side 57).

Med tanke på det varierte kunnskapsgrunnlaget mellom oss to, følte vi at fordelene ble utnyttet, samtidig som vi dempet ulempene som Jacobsen tar opp. Den mindre erfarne personen fungerte som en beskyttelse mot blinde flekker ved å utfordre informantene og medskribenten på enkelte temaer for å unngå mulige blindflekker. Vi opplevde også til en viss grad at informantene tok til seg at den ene intervjueren ikke hadde erfaring med digitaliseringsprosessen i selskapet. Vi fikk dermed inntrykk at vi fikk mer utdypende og forklarende svar fra informantene, enn hvis alle parter i intervjuet hadde vært medarbeidere i selskapet.

I forbindelse med undersøkelsens reliabilitet må vi diskutere intervjueffekten som kan oppstå under et individuelt intervju. Intervjueffekten kan forklares gjennom at intervjuers tilstedeværelse kan skape spesielle resultater (Jacobsen, 2015, side 173). Spesielt i tilfeller hvor man studerer egen organisasjon må vi i større grad vurdere den mulige påvirkningskraften intervjueffekten kan ha. Informantenes følelser ovenfor intervjuer, positive eller negative, kan legge føringer for svarene som gis. Det gjelder både overfor intervjueren, men også mot organisasjonen. En annen ting som må diskuteres er kontrasteffekten. Den sier noe om at stedet hvor intervjuet holdes, kan skape spesielle resultater (Jacobsen, 2015, side 173). Medarbeidere kan føle seg mer tvunget til å snakke positivt om selskapet i selskapets lokaler, enn de ville gjort på en kafé. På den andre siden kan et intervju om arbeidsoppgaver på arbeidsplassen få informanten til å føle seg mer hjemme (Jacobsen, 2015, side 168). Gjennom å anonymisere undersøkelsen håper vi at våre informanter opplever en redusert kontrasteffekt.

3.8 Generaliserbarhet

Ved bruk av en kvalitativ metode utforsker man dybden med et fåtall personer (Jacobsen, 2018, side 131). Mangelen på utvalget gjør at vi ikke nødvendigvis tilfredsstillter et representativt utvalg. Det vil derfor kunne være utfordringer knyttet opp til den eksterne gyldigheten til undersøkelsen og funnene. Statistisk generaliserbarhet vil derfor være vanskelig å påstå.

Konseptuell generaliserbarhet vil derimot være mer relevant. Gjennom konseptuell generalisering vil vi være ute etter å fremstille funn i form av konsepter, som modeller, begreper eller metaforer som ikke er direkte knyttet opp til den empirien eller casen som ligger til grunn (Tjora, 2021, side 271). En slik type generalisering flytter fokuset fra empiriske caser til å se empirien på et mer overordnet plan.

En antatt svakhet med undersøkelsen som kan diskuteres, i lys av generalisering, er at alle informantene er fra samme forsikringsselskap, og er derfor ikke uavhengig av hverandre. For å styrke undersøkelsen kunne et tiltak vært å intervju informantene i flere selskaper, men i forbindelse med dette forskningsprosjektet ville det oversteget beregnet ressursbruk. Det ville da vært enklere å teoretisk generalisere oppgaven (Jacobsen, 2015, side 99). Enkelcase-studier har derimot klare begrensninger når det kommer til å generalisere statistisk på grunn av mangelen på informasjon fra andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, side 100). Den samme mangelen vil også gjøre det vanskeligere å påvise kausale sammenhenger, altså at to forhold henger sammen (Jacobsen, 2015, side 100).

4. Diskusjon

I diskusjonsdelen vil vi begynne med å presentere en innledning til bakgrunnen og erfaringene av digitaliseringsprosessen. Det danner et bakgrunnsteppe for den videre analysen av empirien vi samlet inn. Med bakgrunn i at vi ønsker å sette søkelys på den sosiotechniske organisasjonen, og påvirkningen av digitaliseringen for medarbeidere ønsker vi å presentere hva medarbeiderne opplevde og følte i begynnelsen av implementeringen. Videre har vi delt funnene våre inn i tre hovedfunn. Disse presenteres enkeltvis i teksten, før vi til slutt oppsummerer med en konklusjon og forslag til videre forskning.

4.1 Bakgrunn og opplevelse

Fra et veldig forenklet bilde kan vi si at arbeidsoppgavene til medarbeiderne ikke endret seg under digitaliseringsprosessen. Kravene fra forsikringstakerne skal behandles uavhengig av hvilket system medarbeiderne arbeider i. Det som er viktig å få frem er at det ikke vil være en riktig konklusjon på forskningsspørsmålet vårt. Det skyldes de sosiale faktorene rundt digitaliseringsprosessen. Rutiner, prosesser og maktforhold internt på avdelingen endres under en digitaliseringsprosess. Selv om Session var godt implementert på avdelingen og det var utviklet rutiner og arbeidsprosesser som hadde fungert effektivt i flere år, var man nå konfrontert med et ufullstendig skadesystem som manglet en klar retning for hvordan det skulle best implementeres. For skadesystemet måtte implementeres og utvikles fra bunnen av. Produktgruppe etter produktgruppe ble ferdigutviklet, og deretter lansert og tatt i bruk. Etter lanseringen oppsto det, som ofte med ny teknologi, noen barnesykdommer som hindret en optimal adopsjonsprosess for medarbeiderne. De fleste informantene opplevde en viss usikkerhet i begynnelsen av bruken av skadesystemet.

For de fleste informantene var ikke innføringen av et nytt skadesystem en overraskelse. Det gamle skadesystemet hadde vært i bruk siden tidlig på 1980-tallet, og som en informant svarte når hen ble spurt om sine første tanker om innføringen:

“Jeg har jo ventet på dette siden jeg begynte. Dette har jo vært snakket om siden 1980-tallet.”
- Informant 7

Digitaliseringsprosessen var derfor i større grad forventet enn overraskende blant informantene. Vi ser at forventningen skapte et mer overordnet positivt inntrykk hos samtlige

enn dersom innføringen hadde blitt innført ut fra ingenting. Blant de yngre medarbeiderne kan vi også tolke resultatene på en slik måte at de så på digitaliseringen av et nytt skadesystem som en nødvendighet for at Tryg videre skulle kunne opprettholde markedsposisjonen sin og samtidig vinne nye markedsandeler. For som en informant sa:

“Det er ikke alt man kan videreutvikle eller bygge videre på i et veldig gammelt skadesystem da. Og vi merket jo at kapasiteten begynte å bli ganske sprengt på det gamle systemet. At du kunne ikke bare fortsette å bygge på mer og mer på et så gammelt system, så derfor var nok det helt nødvendig å skifte ut hele skadesystemet da.” - Informant 9

4.2 Hvordan påvirker medarbeidernes holdninger deres endringsoppslutning?

I dette første hovedfunnet skal vi drøfte hvordan medarbeideres holdninger ved igangsettelse av en digitaliseringsprosess påvirket deres oppslutning til prosessen. Vi presenterer også kort rollen til en superbruker, samt gjennomgår og drøfter ulike former for emosjoner som påvirker medarbeidere i en digitaliseringsprosess.

Som tidligere nevnt, var det forventet for medarbeidere at det skulle implementeres et nytt skadesystem. Vi spurte derfor informantene om deres første tanker da den kommende digitaliseringsprosessen ble annonsert. Blant informantene var det ulike meninger om hvordan denne prosessen ville påvirke dem selv og utvikle seg over tid. Som beskrevet i teoridelen, vil informantenes holdninger til digitalisering påvirke deres involvering og oppførsel underveis i prosessen, og til slutt påvirke deres arbeidshverdag.

Flere av informantene hadde positive holdninger overfor digitaliseringsprosessen som skulle påvirke arbeidsdagen deres i tiden fremover:

“Det var spennende. Vi har jo hatt et system som er veldig bra på lagring, men det har vært litt tregt etter at ting har stoppet opp litt, og vi har visst at det har vært tvingende nødvendig. (...) på et kundeperspektiv (...) hvor vi har ønsket å bli større for å møte kundene i morgen”
- Informant 4

“Første tankene var at jeg synes det var veldig spennende og synes det var kjekt at jeg skulle komme noe nytt, i hvert fall i forhold til det systemet som vi hadde, så opplevde jeg da jeg ble fortalt at det var veldig spennende med det nye systemet (..)” - Informant 1

En større andel av medarbeiderne var veldig positive til endringen som var i vente. De brukte ord som “spennende” og “nødvendig” for å beskrive prosessen, og nølte ikke med å uttrykke synet i intervjuet. To av informantene fikk tilbud om å være superbrukere. Rollen innebar å lære seg systemet fra A til Å, kommentere på forslag til systemløsninger og fronte systemet på en positiv måte overfor de andre medarbeiderne på avdelingen. Vi spurte den ene informanten (1) om hvordan hen opplevde å få en forespørsel om å bli superbruker, og hen svarte følgende:

“Jeg tok imot med åpne armer, for jeg synes det er gøy med nye utfordringer og gledet meg egentlig til at vi skulle på en måte komme i gang med det nye systemet da.”

Superbrukerne var altså endringsagentene i denne endringsprosessen. Armenakis et al. (1999, som sitert i Jacobsen, 2018, side 181) omtaler bruken av endringsagenter som en del av opptiningsfasen i en endringsprosess. De skriver at individene som skal delta i endringen må oppleve at de klarer å gjennomføre endringen, at endringen er riktig for organisasjon, at ledelsen har forpliktet seg til endringen og at det vil føre til et positivt resultat for organisasjonens medlemmer (Jakobsen, 2018, side 180; Armenakis m.f, 1999). Ved å innta rollen som superbruker har disse medarbeiderne blitt gitt en unik posisjon hvor de har fått muligheten til å tilegne seg enda mer kompetanse og påvirke fremtidige bruksfunksjoner i Guidewire.

Implikasjonen blir at den kompetansen som superbrukere opparbeider seg, skal gi superbrukerne verktøyene til å kunne utvikle kompetansen og ferdighetene til de andre medarbeiderne ved innføring av nye systemer og hjelpe medarbeiderne i tiden fremover. De skal fungere som en veileder, samtidig som arbeidsoppgavene deres dreier i større grad vekk fra normal drift og over i mer prosjektarbeid, oppfølging og veiledning. Det blir derfor viktig for selskapet å identifisere og engasjere de riktige personene som superbrukere. Da superbrukerne skal fremme en digitaliseringsprosess, som ikke alltid er like populært, bør superbrukerne være medarbeidere som er villig til å offentlig snakke positivt om digitaliseringsprosessen for å overbevise mer tvilende medarbeidere. Det gir selskapet større sannsynlighet for å lykkes med en digitaliseringsprosess. For noen medarbeidere vil ikke

promoteringen føles som en naturlig reaksjon og holdningene vil følgelig smitte over på de andre medarbeiderne dersom man velger en uegnet superbruker.

Informantene med en positiv holdning ovenfor digitaliseringsprosessen, kan plasseres i kategorien Jacobsen (2018, side 126) omtaler som affektiv oppslutning. Informantene er entusiastiske om endringen og støtter den åpent. For selskapets skyld bør vi også finne superbrukerne i denne formen for oppslutning. Den ene informant (4) omtaler endringen som “tvingende nødvendig”. De individene som forstår at en endring er nødvendig, vil ofte bidra mer til å få den gjennom og at endringsprosessen er vellykket. Denne påstanden kan også støttes av trekomponentmodellen. Da vi spurte informant 1 om sitt eget forhold til ny teknologi svarte informanten at hen var interessert i alt av løsninger som kan gjøre ting enklere og raskere i det private. Med utgangspunkt i den kognitive komponenten vil informant 1 dermed ha et positivt forhold til digitalisering, nettopp fordi i sitt personlige liv har hen erfaringen av at det finnes teknologiske løsninger som kan gjøre aspekter ved livet enklere. Basert på handlingskomponenten vil informant 1 dermed være mer tilbøyelig til å delta positivt for en digitaliseringsprosess.

Det var også andre medarbeidere som ikke nødvendigvis var like entusiastiske, men forstod at et nytt system måtte til, så lenge det bidro til å effektivisere arbeidshverdagen deres. Disse informantene opplevde digitaliseringen verken som effektiviserende eller hjelpende i startfasen av implementeringsprosessen. En informant (8) var mindre begeistret for digitaliseringen da hen følte at det ville sette arbeidsplassen hens i en uforutsigbar situasjon.

“Nei, jeg tenkte vel en del på at det på en måte blir et steg på veien for overflødige medarbeidere. Det er en mindre sikker arbeidsplass egentlig. Både det med at ting blir digitalisert og at en del oppgaver blir flyttet til utlandet. (...) Det var jo en informasjonsflom som tilsa at vi måtte forberede oss på at vi kom til å bli færre. (...) Endrer de prosesser fra å være manuelle, til å være automatiske, så vil det jo ikke være nødvendig med like stor arbeidskraft.” - Informant 8

En endringsprosess kan møtes med motstand når endringen påvirker menneskets relasjoner, roller, identitet eller goder (Jacobsen, 2018, side 132-136). Gjennom en arbeidsplass får man sosiale relasjoner, identitet, personlig vekst og økonomisk trygghet (Smith, 2022, avsnitt 1). Dermed vil individer som føler at arbeidsplassen deres er i fare, bli spesielt påvirket av

digitaliseringsprosesser fordi det igjen påvirker andre faktorer av livet deres. Det kan igjen støttes av trekomponentmodellen. Informantens holdninger til digitaliseringsprosessen kan ha blitt sterkere påvirket av den affektive komponenten fordi de opplever at tryggheten om arbeidsplassen deres reduseres. For mange vil man naturligvis ha en mer negativ holdning overfor en endring som kan påvirke flere aspekter av livet deres, spesielt når endringen medfører usikkerhet og uforutsigbarhet.

Digitaliseringen medførte mye dobbeltarbeid og ekstra arbeid i startfasen fordi skadesystemet ikke var ferdig utviklet, og man ble dermed *“sittende og nøste opp i en situasjon der systemet vårt ikke har klart å takle informasjonen fra kunden helt som mennesker ville gjort”* - Informant 8. Ekstraarbeid er listet opp av Jacobsen (2018, side 134) som en av årsakene til motstand. Økt arbeidspress vil mange stille seg negative til (Jacobsen, 2018, side 134). Det samme gjelder investering i ny kunnskap. Opplæring i nye verktøy eller ny informasjon kan mange reagere negativt på (Jacobsen, 2018, side 134). Førstegangseffekten vil også påvirke opplevelsen i det lengre løp. Dersom systemet oppleves som vanskelig, vil inntrykkene enklere tas med videre. Førsteintrykkene vil også være vanskeligere å motarbeide som tidligere forklart. Informantene som opplevde digitaliseringsprosessen som en belastning på arbeidsmengden deres, endte hovedsakelig opp med en tilnærming til nødvendighets- og normativ oppslutning:

“Ja, jeg føler vel egentlig at sånn som det som skjer på jobben, det er jo en dyd av nødvendighet, så det gjør jeg fordi jeg må og skal gjøre det” - Informant 7

Før implementeringsfasen var de fleste informantene, som senere hadde en nødvendighets- eller normativ oppslutning, enige om at en digitaliseringsprosess av skadesystemet var nødvendig for at man skulle være konkurransedyktig i bransjen. Deres forhåpninger var at Guidewire skulle gjøre arbeidshverdagen deres mindre komplisert og mer effektiv. Det innebar effektivisering av arbeidsrutiner og automatisering av rutineoppgaver, slik at man totalt sett kunne arbeide mer effektivt og bruke arbeidstiden sin på mer komplekse problemstillinger. Sett i fra disse informantenes perspektiv ble arbeidsdagen lengre enn det tidligere hadde vært med det gamle systemet, og arbeidet de gjorde krevde mer tankekraft og konsentrasjon. Det vil videre diskuteres i neste hovedfunn. De innså potensialet i digitaliseringsprosessen, men utfallet var annerledes enn det de hadde forventet. I starten var informantene i fasen affektiv oppslutning, mens startfasen i det nye skadesystemet konverterte dem over til en mer

nødvendighetsoppslutning. De er kanskje ikke like begeistret for endringen, men slutter oppom fordi de ikke har noe annet valg (Jacobsen, 2018, side 126).

Holdningene som ble nevnt tidligere har en påvirkning på medarbeiderens forhold til arbeidsoppgavene sine, og det kan igjen påvirke deres effektivitet i arbeidshverdagen. De holdningene og motivasjonen som bringes inn i en digitaliseringsprosess vil påvirke selskapets mulighet til å lykkes med implementeringen. Undersøkelsen vi gjennomførte viser at andre faktorer kan påvirke en medarbeideres holdning og effektivitet. Som individer i et sosialt samfunn vil våre holdninger kunne smitte over på andre medarbeidere, enten det er bevisst eller ubevisst. For eksempel kan en medarbeiders produktivitet bli redusert hvis vedkommende opplever alvorlig sykdom i nær familie, uavhengig av om det påvirker produktiviteten bevisst eller ubevisst.

Mange kundeorienterte organisasjoner vil ha normer for hvilken emosjonell atferd som er riktig å inneha (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 105). “Kunden har alltid rett” vil ikke alltid være tilfelle, men medarbeideren vil i svært få tilfeller kunne “konfrontere” kunden uavhengig av hvor mye feilaktig informasjon kunden fremsetter. Emosjonell regulering bidrar til å skape et “falskt” prestasjonsmiljø. Mennesker er komplekse organismer med følelser, og hvis vi skulle lagt bort våre personlige følelser, ville vi vært et skritt nærmere å bli mennesker som tenker og oppfører oss helt likt. Det betyr at mennesker svinger i prestasjoner, og påvirkes av ulike hendelser. Vi klarer ikke å levere 100% hver eneste dag, fordi vi smittes av andre menneskers holdninger. En inkongruent emosjonell tilstand vil derfor påvirke en medarbeideres forhold til sine arbeidsoppgaver. Selv om vedkommende er uenig, enten det gjelder en digitaliseringsprosess eller lederens oppførsel, vil medarbeideren på grunn av emosjonelt arbeid, vise de følelsene som forventes ovenfor kundene, som tross alt er en av medarbeiderens arbeidsoppgaver.

For medarbeidere i forsikringsbransjen kan vi si at kravet til emosjonell intelligens øker ved digitaliseringsprosesser. Emosjonell intelligens defineres som “evne til å forstå egne og andres følelser samt å kunne reagere på en følelsesmessig og hensiktsmessig måte” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, side 107). Det handler om å identifisere nøyaktig hva kunden ønsker når kunden først tar kontakt med selskapet. Innenfor skadeforsikring vil det som oftest være en negativ hendelse knyttet opp mot kontakten. I utgangspunktet vil kunden inneha en negativ følelse når selskapet kontaktes. Dersom medarbeideren må dra ut samtalen eller kontakten over

tid fordi medarbeideren mangler grunnleggende kunnskap om et nytt system vil det i mange tilfeller kunne forsterke den negative følelsen for kunden. Det kan oppleves som uprofesjonelt, og kan påvirke selskapets resultater negativt på lang sikt. For medarbeideren kan det også styrke eventuelle følelser hen har overfor digitaliseringssystemet dersom kundene uttrykker misnøye med opplevelsen og medarbeideren direkte. Man kan da risikere en negativ spiral hvor kunde, medarbeider og selskap er misfornøyd med utvikling.

4.3 Digitalisering fører til en mer kompleks arbeidshverdag

I de neste avsnittene skal vi i hovedfunn nummer 2 gjennomgå ulike synspunkter som medarbeiderne hadde på samme opplevelse. Vi skal også drøfte hvordan den sosiale organiseringen i en organisasjon endrer seg som følge av digitaliseringsprosesser.

World Economic Forum anslo at over 7,1 millioner arbeidsplasser forsvant fra 2018 til 2022 (Kvande, 2020, avsnitt 7). I Norge anslo WEF at opptil 850 000 arbeidstakere opplevde radikale endringer i sine arbeidsoppgaver på grunn av digitalisering og automatisering (Kvande, 2020, avsnitt 7). På sikt vil digitalisering føre til at mange arbeidsgivere vil kunne redusere antall årsverk rundt kundeservice, manuell inntasting av data og andre administrative oppgaver (Kvande, 2020, avsnitt 8). En reduksjon av antall årsverk var også noe som ble presentert av selskapet ved annonseringen av det nye skadesystemet. Informantene opplyste om at de allerede i innføringen av nytt skadesystem opplevde at digitaliseringen endret måten man arbeidet på for å løse arbeidsoppgavene sine. Samtidig ser vi av informantenes utsagn at det er ulike perspektiv på endringene som digitaliseringen fører med seg.

Om vi forenkler forsikringsbransjen, kan vi si at skadeforsikring i utgangspunktet er veldig ukomplisert. Forsikringen har forhåndsinngåtte vilkår, og dersom man oppfyller kravene ved en skade vil man kunne ha rett på erstatning. Det vil i de fleste tilfeller ikke være så enkelt, men noen skadetilfeller vil være mindre nyanserte. I slike tilfeller vil det derfor være mulig å kjøre enkle skadesaker som STP. De enkle skadesakene vil behandles automatisk, og dermed være helautomatiserte. For medarbeidere vil derfor en høyere automatiseringsgrad føre til en mer komplisert hverdag gjennom komplekse skadesaker. Medarbeiderne kan også oppleve misfornøyde forsikringstakerne som i mindre grad er fornøyde med den automatiske behandlingen. En av informantene (8) vi snakket med fortalte at hen synes at arbeidsdagen var blitt vanskeligere fordi det ikke var like "enkle" skadesaker som ble behandlet, slik det var

tidligere. Informanten (8) syntes det gjorde arbeidsdagene vanskeligere og krevde at personen brukte mer av sin kognitive kompetanse enn tidligere. Det stemmer overens med det vi vet om automatisering, og at det skal fjerne rutinepregede og manuelle arbeidsoppgaver (Parviainen et al. (2017)) slik at medarbeidere kan fokusere på mer komplekse arbeidsoppgaver.

På den andre siden fortalte en annen informant (4) at den samme automatiseringen gjorde at arbeidsdagen ble mer spennende. De enkle skadesakene forsvant, noe som gjorde at informanten opplevde arbeidsdagen som mer utfordrende gjennom at hen fikk skadesaker med helt nye og ukjente problemstillinger. Vi ser derfor at det vil være ulike perspektiver på samme forhold under en digitaliseringsprosess. Parviainen et al. (2017, punkt 3.1) diskuterer at automatisering fører til høyere arbeidsglede gjennom automatiseringen av rutineoppgaver, og at medarbeiderne dermed får mer tid til å utvikle eksisterende ferdigheter. Informantene våre var delvis enig med sitatet, men flertallet pekte på at man ikke får anledning til å videreutvikle kompetansen sin. Dersom enkle arbeidsoppgaver forsvinner, endres arbeidskravene og den ledige tiden fylles med flere skadesaker som øker kravene som stilles til medarbeiderne. Vi kan derfor si oss til dels enig med sitatet i intervjuguiden, som gjengitt fra Parviainen et al. (2017, punkt 3.1). Selv om medarbeidere opplever at automatisering frigjør tid fra rutineoppgaver, oppleves det som at arbeidsdagen fylles av flere skadesaker. Frigjøringen brukes ikke til å lære seg nye eller utvikle ferdigheter, men heller å behandle ytterligere skadesaker. Det kan samtidig argumenteres for at medarbeidere utvikler kompetansen gjennom mer komplekse skadesaker. Digitaliseringsprosessen påvirket behandlingstiden på godt og vondt for kundene. For som en informant (2) sa:

“Tidligere så har det vært sånn at du har merket veldig på kroppen forskjellen på året, ikke sant? Når du er rundt ferietider, juleferie, vinterferie, påskeferie og sommerferie, så er det veldig masse å gjøre. Det er kjempemye å gjøre på høsten, fordi at da har man etterslepet. Men så begynner det å roe seg ned sant. Og da er det liksom grei arbeidsmengde til å kunne nettopp gjøre andre ting og å få med seg ting, men det er det jo ikke noe mer. Og jeg har aldri opplevd at vi har aldri hatt et sånt arbeidspress og vært så uajour. Det er jo ikke forskjellen nå. Altså. Vi er jo enten uajour eller kjempe kjempe uajour.”

Implikasjonen av sitatet må først vurderes opp mot eksterne faktorer som økt bevegelighet i samfunnet etter koronapandemien eller at Tryg Forsikring aldri har vært større i Norge. Vi har ikke tilgang på data som kan bygge opp mulige hypoteser som for eksempel antall meldte

skadeskader i 2022 versus 2019 for å diskutere nevnte eksterne faktorer. På en annen side kan vi også se sitatet opp mot studien til Eric Trist og Ken Bamforth fra 1951. Problemstillingen i studien til Trist og Bamforth var å forklare hvorfor produktiviteten i britisk gruveindustri gikk ned ved innføringen av ny teknologi (Klev og Levin, 2021, side 58). Hovedfunnet i undersøkelsen var at produksjonsteknologien brøt ned den sosiale organiseringen på en slik måte at det samlede arbeidsmiljøet ble dårligere og effektiviteten lavere (Klev og Levin, 2021, side 58-59). Ved å overføre hovedfunnet til vår studie, kan vi fremme at det er en sannsynlig hypotese at produksjonsnivået til medarbeiderne sank i en startfase etter overgangen fra Session til Guidewire, uavhengig av deres holdning til digitaliseringsprosessen. Informantene har tilbragt flere år i Session, og skapt arbeidsmetoder som fungerer for dem. Omstillingen og læringsprosessen kan ha ført til redusert effektivitet dersom man ikke får en god nok opplæring og oppfølging, samtidig som man fremdeles må forholde seg til det gamle skadesystemet. Byttekostnaden mellom systemene vil derfor være relativt stor, men samtidig håper selskapet at investeringen skal gi avkastning i det lange løp.

Ved innføringen av et nytt skadesystem vil det oppstå en omfordeling i den sosiale organiseringen på avdelingen. For som det fremkommer av overnevnte studie, brytes den sosiale organiseringen ned. Maktbalanseforholdet vil endre seg innad i organisasjonen. Tidligere kunne medarbeidere systemet i "blinde", og digitaliseringsprosessen påvirket faktorer knyttet opp til holdninger, posisjonen i selskapet, og egen motivasjon. Spesielt motivasjonsfaktoren påvirker medarbeidernes effektivitet og vilje til å ta til seg informasjon om et nytt skadesystem. For superbrukerne fører rollen til at både motivasjonsfaktor og maktforhold i organisasjonen i stor grad øker fra sin tidligere posisjon. Medarbeiderne som allerede hadde en negativ holdning til digitaliseringsprosessen, ville bli satt i en mer sårbar situasjon da de kunne miste sin tidligere maktposisjon, inkludert status, sosiale relasjoner og andre goder på arbeidsplassen.

Selv om Trygs nye skadesystem kan virke enklere å håndtere enn det gamle ved første øyekast, betyr det ikke nødvendigvis at alle medarbeidere vil ha samme oppfatning. Medarbeidere er forskjellige, og adoptivprosesser tar ulik tid for hvert enkelt individ. Mens informant Y synes at Guidewire er fantastisk, kan informant Z inneha et perspektiv på den andre enden av skalaen. Til tross for digitalisering av skadesystemet, vil hovedarbeidsoppgaven fortsatt være den samme. Samtidig vil måten saken behandles på, utgjøre en stor forskjell for medarbeidere, kunder og selskapet. Hvis vi bare hadde vurdert de tekniske faktorene, kunne

digitiseringsprosessen ha blitt ansett som vellykket. Imidlertid, når vi tar hensyn til de sosiale faktorene som påvirker menneskers adopsjonsprosess, kan vår oppfatning endres. På grunn av disse faktorene kan det være lettere å gjennomføre digitiseringsprosesser enn digitaliseringsprosesser.

I startfasen av en digitaliseringsprosess vil man se på hvorfor man løser arbeidsoppgavene på en bestemt måte, og om det eksisterer andre muligheter for å effektivisere og forbedre kvaliteten på skadesystemet og resultatet ovenfor forsikringstakerne. Den samme tankegangen finner vi igjen i dobbelkretslæring. Dobbelkretslæring har størst påvirkningskraft på medarbeiderens arbeidsoppgaver, da hovedforskjellen mellom enkelkrets- og dobbelkretslæring kan oppsummeres som “hvordan” versus “hvorfor”. Å reise spørsmål som handler om hvorfor selskapet arbeider på en spesiell måte, kan være utfordrende (Klev & Levin, 2021, side 89). Ved dobbelkretslæring vil organisasjonslæring ta et stort fokus. For i motsetning til individuell læring er organisasjonen avhengig av at medarbeiderne lærer seg å bruke Guidewire på en effektiv måte (Klev & Levin, 2021, side 89), slik at selskapet kan kapitalisere på synergieffektene i henhold til fastsatte mål. Læring vil derfor bli et kollektivt fenomen som på sikt skal etablere en delt visjon gjennom læring i team (Klev & Levin, 2021, side 93). Dersom man ikke klarer å gjennomføre en god organisasjonslæring, vil ikke målene for digitaliseringen kunne oppfylles. Organisasjonslæring er en vanskelig prosess, og kan forklares som noe av årsaken til at bare 30% av digitaliseringsprosesser lykkes med sine fastsatte måltall (Forth et al., 2020, avsnitt 1).

Digitalisering og automatisering fører til økt kvalitet, og gjennom å automatisere enkle skadesaker kan forsikringsbransjen overgå forventningene til kundene. På sikt vil en slik tilnærming øke kundetilfredsheten til selskapene, noe som gjør at saksbehandlerne får mer tid til komplekse skadesaker eller å pleie kunder som opplever den mer firkantede opplevelsen av automatisering. Hvis selskapet skulle automatisere alle krav fra sine kunder, ville det i utgangspunktet ha priset produktene bort, og gjort det ulønnsomt å drive et forsikringsselskap. Fullstendig automatisering ville ha gjort skadesakene til en enten/eller situasjon, og et omfattende regelsett for automatiseringen ville ha måttet ta hensyn til alle mulige hendelser. Det ville medført en stor kostnad for selskapet i form av ressursbruk.

4.4 Undervurderer den yngre generasjonen den eldre generasjons innstilling til digitalisering?

I vårt siste hovedfunn vil vi diskutere faktorer og sitater som vi har avdekket gjennom datainnsamlingen, som vi mener påvirker medarbeidernes oppfatning av digitalisering av arbeidsoppgavene sine. Vi tar også hensyn til informantenes alder, ettersom aldersspennet blant informantene var omtrent 30 år. Videre skiller vi derfor mellom den yngre og eldre generasjonens oppfatning av digitalisering.

En ting som interesserte oss under intervjuene vi gjennomførte, var at de yngre medarbeiderne hadde en tendens til å undervurdere de eldres oppfatning, ferdigheter og forhold til en digitaliseringsprosess. For eksempel sa en av de yngre informantene (1) følgende:

“Jeg har etter mine år her med mye opplæring og sånt i nytt system så er det enkelte som har de tankene, kanskje ikke av de yngre garde, men jeg opplever kanskje at den eldre garde som har jobbet i mange år er litt redd for de nye endringene og da et nytt system som de ser at kan spare mye tid og lønnsomhet.”

I intervju med de eldre informantene var det derimot lite frykt for digitaliseringsprosessen. Vi noterte at de som hadde vært i selskapet over lengre tid hadde gjennomgått flere digitaliserings- og endringsprosesser. De hadde derfor en større nødvendighetsoppslutning til implementeringsprosessen. Informantene pekte på at mange avdelinger som de tidligere hadde jobbet i, nå er fullstendig forsvunnet på grunn av nye digitale løsninger, men ingen personer mistet jobben som følge av digitaliseringsprosessene. En informant (7) opplevde selskapet som veldig flinke til å ivareta medarbeidere ved store endringer, og det var derfor lite frykt for å miste arbeidsplassen. Det til tross for at selskapet presenterte det som en mulig konsekvens ved offentliggjøringen av nytt skadesystem.

Vi kan se av en undersøkelse gjort av Travis Pratt (2018, avsnitt 1) at yngre mennesker har en tendens til å overvurdere sitt eget, og samtidig undervurdere de eldres, forhold til teknologi. Det kan samtidig styrkes av SSB (Fjørtoft, 2017, figur 1) sin figur over digitale ferdigheter blant befolkningen. Den yngre generasjonen vokser opp med en større eksponering for teknologi i hverdagen, og er derfor mer positive til ny teknologi. Av våre informanter kan vi forstå det slik at de yngre er mer adaptive for teknologi som gjør hverdagen enklere, mens de

eldre er mer avventende eller må påvirkes av nær familie til å ta i bruk ny teknologi. Forventningen vil derfor kunne være at de eldre vil ha et større behov for tilretteleggelse og oppfølging ved digitaliseringsprosesser. For eksempel må superbrukere svare på spørsmål som den yngre generasjonen kunne sett på som åpenbar. Her vil også terskelverdien for å stille spørsmål være varierende blant medarbeiderne, og graden av kunnskapsnivået i skadesystemet vil tilsvarende påvirke arbeidshverdagen i en mer negativ retning. Samtidig kan det også føre til en større mestringsgrad. En informant (4) fortalte at de som er litt eldre gjerne “kjenner mestring på en helt annen måte enn det vi yngre gjør”. Mange opplever at nye systemer eller løsninger skal være brukervennlige, noe som vår ene informant (1) også var inne på:

“For min del så alt som kan gjøre det enkelt, er jeg veldig interessert i. At det var lette løsninger og kjapt, og enkelt. Veldig stor fordel at man ikke trenger masse passord, masse styr for å komme inn på nye ting da, spesielt i det private tenker jeg. Så raske og enkle løsninger.”

Digitale løsninger må i dag derfor være brukervennlige. Fremgangsmåten skal være logisk, og gi mening for forbrukerne. Der hvor eldre teknologi og systemer ikke nødvendigvis har hatt samme fokus på brukervennlighet, er datasystemer i dag sikrere og mer “firkantet” enn de tidligere har vært. Det ser vi også igjen i intervjuene at enkelte arbeidsoppgaver i Guidewire opplevdes som mer tidkrevende enn tidligere, mens andre oppgaver igjen går betydelig raskere. Flesteparten av informantene opplever Guidewire som mer logisk enn Session. Oversikter, forklaringer og opplysninger er mer tilgjengelig, samtidig som man vil være nødt til å “trykke mer” for å orientere seg. Det var enklere å vite hvor man skulle trykke for å hente frem ønskelig informasjon, men skadesystemet opplevdes samtidig som mer “firkantet” i forbindelse med hva og hvor man kunne trykke på. Tidligere måtte man gå fra A via B til C, men med Guidewire kunne man nå gå rett fra A til C for å finne opplysningene man ønsket. Selv om Guidewire førte til mer trykking, ble den mer logiske og strukturerte delen av systemet godt mottatt av våre informanter.

I et av intervjuene (9) vi gjennomførte kom vi innpå temaet om brukervennlighet. Vi snakket da om at Guidewire i større grad kan oppleves som mer firkantet enn Session. I den forbindelse snakket vi med informanten om at dersom man glemmer visse arbeidsoppgaver, vil man få en feilmelding av systemet som minner medarbeideren på arbeidsoppgavene. Vi spurte derfor informanten om hen tenkte at de som i større grad glemmer arbeidsoppgavene vil oppleve systemet som mindre effektivt enn de som overholder fastsatte arbeidsrutiner. Informanten

antok at det kunne være en årsak. I Session fantes det ikke sikkerhetsventiler på tilsvarende nivå, noe som gjorde at forglemmelser ikke ble plukket opp. Det vil si at dersom man ikke forstår de ulike feilmeldingene, og hvorfor de oppstår, vil man derfor kunne oppleve at arbeidsdagen blir mindre effektiv. Man vil også føle et savn over det gamle systemet hvor alt gikk “knirkefritt”, selv om arbeidsoppgaver ikke ble gjennomført i henhold til fastsatte rutiner.

Å gjøre slike småfeil, enten det skyldes overvurdering av egne ferdigheter eller manglende kunnskap om feilmeldinger, vil kunne påvirke synspunktet til medarbeideren i arbeidsdagen videre. Dersom du arbeider hver eneste dag, og får opp en feilmelding ett par ganger hver dag, men fortsetter fordi du antar at det skyldes en systemfeil, blir feilmeldingen etter hvert et irritasjonsmoment. Det vil være et behov for medarbeideren, for å optimalisere sin arbeidshverdag, at sentrale problemstillinger for å effektivt kunne løse arbeidsoppgavene informeres ut slik at eventuelle justeringer kan gjennomføres for den enkelte.

Noe vi fant interessant var den ulike oppfatningen av “klikking”. I intervjuene la vi merke til at de yngre informantene ikke syntes at systemet førte til mer klikking, men beskrev systemet mer i retning av brukervennlig og oversiktlig som en positiv effekt. Som en av de eldre informantene (2) fortalte opplevde hen derimot klikking som en mer negativ faktor:

“Jeg synes det er veldig masse ulike bilder. Det er veldig masse klikking i, så jeg håper at det blir litt mindre av det, og at det blir litt mer oversiktlig, så det blir mer effektivt. (...) Nå er det sånn at du bruker så grådig masse tid på å gjøre en sak. På grunn av at det nettopp er så mye klikking, altså det er ikke effektivt.”

Ser vi meningene opp mot SSB sin tabell over digitale ferdigheter, samt den yngre befolkningens bruksforhold til teknologi og tidligere presentert funn om opplevelse, kan vi si at yngre ikke opplever mer trykking som noe negativt. Derimot så er mange av dagens datasystemer bygget slik at vi finner en type informasjon ett sted, og en annen informasjon et annet sted. Slik var det ikke nødvendigvis før, både i Session og andre IT-systemer. Da var mer av informasjonen stuet inn på et sted i de ulike systemene.

For selv om et system fører til mer klikking, betyr ikke det at skadesystemet er mindre effektivt. Her kan vi trekke inn forklaringer som inkluderer fysiologiske faktorer, for eksempel motoriske ferdigheter som armbevegelse, og hvilket tilbehør som foretrekkes i arbeidshverdagen. Av

bildet til høyre kan vi se to ulike typer datamuser. I de aller fleste tilfeller vil en tilsvarende modell av datamusen til venstre brukes av den eldre generasjon. Om antall klikk per skadesak øker, vil tidsbruken øke betydelig for de fleste som benytter seg av en tilsvarende rullemus til venstre kontra den trådløse til høyre. 1-2 sekunder per klikk vil utgjøre en stor forskjell i løpet av en arbeidsdag, og i enda større grad i løpet av et år. Selv om det kanskje ikke høres ut som et høyt tall, vil det allikevel påvirke



Figur 4: Datatilbehør

medarbeideres faktiske produktivitet og deres opplevelse av arbeidsdagen. Den psykologiske følelsen av å være produktiv i løpet av arbeidsdagen vil kunne påvirke medarbeiderens innstilling til arbeidsoppgavene og skadesystemet. Små endringer i måten medarbeidere arbeider på kan derfor forverre en oppfatning av sine egne arbeidsoppgaver og sin egen produktivitet.

Sammenhengen mellom informantens eget forhold til ny teknologi påvirker i mange tilfeller arbeidstakernes forhold og emosjoner til digitalisering og endringen i arbeidsoppgaver. Medarbeiderne som har et mer negativt syn på ny teknologi i hverdagen, vil også ta med seg en mer negativ holdning til digitaliseringsprosesser på arbeidsplassen. Det samme kan vi se av våre intervjuer. Informantene som har mer negativt syn på ny teknologi, forklarer at de også var mer skeptiske til digitaliseringsprosessen på arbeidsplassen og de mulige konsekvensene det ville ha for deres arbeidsoppgaver. Basert på intervjuene vi har gjennomført, ser vi en økt tendens til at ens eget syn på ny teknologi har en større innvirkning enn tidligere omstilling- eller digitaliseringsprosesser.

Hvis en medarbeider undervurderer eller overvurderer andres eller egne ferdigheter og forhold til digitalisering, vil det innvirke ulikt avhengig av rollen vedkommende har i organisasjonen. Det gjelder også for egne ferdigheter i forbindelse med digitaliseringen. Hvis en medarbeider tror at vedkommende forstår et system, men faktisk ikke gjør det, vil det påvirke organisasjonens evne til å dra nytte av digitaliseringen ved at resultatene blir dårligere. Hvis medarbeideren har rollen som superbruker eller endringsagent, er ansvaret enda større. Som medarbeider er det viktig å løse kundens krav og forventninger, samtidig som man utnytter fordelene ved et digitalisert skadesystem. Hvis man undervurderer eller overvurderer egne ferdigheter, vil det skade både forretningen og medarbeiderens måling av sine resultater. En ambidekster organisasjon kan ha en ulempe på individnivå ved at medarbeideren må forholde

seg til to skadesystemer samtidig, og ikke kan fokusere fullt og helt på det nye systemet for å utnytte funksjonene best mulig. Både undervurdering og overvurdering av egne ferdigheter i det nye skadesystemet kan ha negative konsekvenser for medarbeideren personlig og selskapet. Overvurdering av egne ferdigheter kan være en større fallgrube, mens undervurdering kan føre til større usikkerhet og frykt for å gjøre feil.

Konkrete behov og problemstillinger som må læres kan vi knytte opp til voksen læring. Av de fire antagelsene Malcolm Knowles presenterte finner vi sterke linker til antakelse 3 og antakelse 4. Antakelsene ble presentert i teoridelen. En informant (6) påpekte at man hadde opplæring og presentasjon av nye funksjoner 3-4 uker i forveien, før man faktisk fikk praktisert de nye funksjonene. "Vi lever litt i nuet", som informantene sa, og informerte at hen synes det var vanskelig når hen først skulle bruke kompetansen fra opplæringen på grunn av det lange tidsintervallet mellom opplæring og praksis. Av antakelse 3 og 4 finner vi at voksnes motivasjon for læring trigges av et konkret behov og at voksne er problemorienterte elever. I utsagnet ligger vi at møter opptil 3-4 uker før en implementering er unødvendig og tidsopptakene for alle parter. Informantene sitter igjen med kunnskap som de ikke får anvendt på en stund, og muligheten til å kunne praktisere kunnskapen vil gradvis forsvinne alt ettersom hvor lang tid som går. Det vil medføre merarbeid for både medarbeideren selv, men også for superbrukere som vil få flere av de samme spørsmålene fra ulike medarbeiderne om de nye funksjonene. For som vi kan forstå av informantens sitat, så har man veldig mange andre problemstillinger å tenke på, både på arbeidsplassen og på hjemmebane. Selv om medarbeidere er på arbeidsplassen for å gjøre en arbeidsoppgave, vil mennesker påvirkes av hendelser utenfor arbeidet, på samme måte som at mange tar med seg arbeidsoppgavene hjem.

5. Konklusjon

Digitaliseringsprosesser kan virke enklere i teorien enn i praksis på grunn av ulike utfordringer som kan oppstå. Mange av de praktiske utfordringene kan skyldes sosiale faktorer knyttet til menneskene rundt en, samt utfordringer ved innføring av ny teknologi. På et overordnet plan kan vi argumentere med at arbeidsoppgavene til medarbeiderne i utgangspunktet ikke endret seg. Arbeidsoppgavene vil i all hovedsak fremdeles være å behandle skadesaker fra sine kunder opp mot de forsikringsvilkårene som legges til grunn ved avtaleinngåelse. Samtidig så ser vi at de sosiale forholdene rundt digitaliseringsprosesser fører til endringer rundt hvordan arbeidsoppgavene løses. Det sosiale systemet brytes ned, og det dreier seg i en retning av at jo raskere man kan adoptere systemet, jo større sannsynlighet er det for en positiv innstilling. Den største fysiske endringen i arbeidsoppgaver finner vi hos superbrukerne som går mer bort fra normal drift, til en hverdag preget av møter, prosjektarbeid og veiledning for å videre kunne utvikle systemet.

Færre rutinepregede skadesaker ser vi har en positiv påvirkningskraft for de fleste av medarbeiderne, og at en mer kompleks hverdag gir medarbeiderne større utfordringer enn før det nye skadesystemet var på plass. Informantene ser på det som usannsynlig at arbeidsplassen blir helautomatisert som følge av kompleksiteten, og hvor ulønnsomt en slik løsning ville blitt for selskapet. Vi ser at viktigheten av en god opplæring påvirker medarbeidernes oppfattelse i implementeringsfasen, og at en ambidekster arbeidsmåte i utgangspunktet ikke styrker medarbeidernes oppfattelse av en digitaliseringsprosess.

Vi ser at holdninger spiller en stor rolle når det kommer til hvordan medarbeidere opplever digitaliseringsprosesser i arbeidsdagen. Da tenker vi på startfasen av implementeringsprosessen, men også underveis i prosessen ser vi at holdningene som innehas av informantene påvirker hvordan de opplever Guidewire som et nytt skadesystem. Ulike synspunkter på for eksempel datatilbehør og fenomener fører til at en informant opplever en faktor som tidsbesparende, mens en annen informant opplever samme faktoren som tidsopptakende. Da holdninger som oftest er permanente, vil det også i stor grad påvirke hvordan individet velger å handle, basert på den holdningen de har ovenfor digitalisering.

For arbeidsgiver sin del vil mange oppleve en nødvendighetsoppslutning rundt digitaliseringsprosesser og andre endringer. Man deltar i digitaliseringsprosessen fordi man ser på det som nødvendig i arbeidsdagen sin, men ikke noe man hadde foretrukket om man hadde bestemt det selv. Opplever arbeidstakerne som innehar nødvendighetsoppslutning at endringen

kun er for endringens skyld, risikerer man at nødvendighetsoppslutninger skifter over til en form for motstand eller endringskynisme. Den ideelle oppslutningen i en endringsprosess er derfor aktiv og affektiv oppslutning. Medarbeideren forstår selv behovet for endring og ønsker selv å ta en aktiv del av prosessen.

Forslag til videre forskning

Utenom å generalisere resultatene i resterende del av Tryg Forsikring og i resten av bransjen, vil et av våre forslag til videre forskning være organisasjoners ambidekstritet på ulike nivåer. Tidligere forskning viser til ambidekstritet innenfor ulike enheter som organisasjonsnivå og individnivå. Selv om inntrykkene vi fikk under datainnsamlingen var at medarbeiderne synes det var vanskelig å arbeide i to ulike systemer, presterte selskapet over forventning. Vårt forslag går derfor ut på å forske på hvordan et selskap kan levere solide resultater, samtidig som medarbeiderne synes det er vanskelig å arbeide i to ulike systemer. Vil størrelsen på bedriften påvirke forholdet på ambidekstritet på individuell og organisasjonsnivå?

Et annet forslag vi presenterer på bakgrunn av undersøkelsen vår, var at selskapet beholdt erfarne medarbeidere ved å flytte dem til andre avdelinger når avdelingen deres ble nedlagt som følge av digitaliseringsprosesser. Selv om det ikke nødvendigvis er en negativ praksis, kan det skape en problemstilling i lys av digitaliseringsprosesser. Den norske modellen verner sterkt om arbeidstakernes rettigheter, så det vil være et lovverk å forholde seg til. Nye medarbeidere som blir tatt opp i et selskap må lære seg nye systemer og rutiner, uavhengig av situasjonen. Hvis selskapet fortsetter å beholde de samme medarbeiderne som har vært der i lang tid, kan det være kompetanseutviklingen stopper opp, med mindre selskapet har klare rutiner for kompetanseheving. De som har vært medarbeidere lenge kan også være mindre villige til å endre seg sammenlignet med nyere medarbeidere. Det kan redusere selskapets sjans til å lykkes med digitaliseringsprosessen. Vårt forslag vil derfor være å forske på hvilke motivasjonsfaktorer som ligger til grunn for at medarbeidere skal ønske å utvikle kompetansegrunnlaget. Da tenker vi på medarbeidere som har arbeidet lenge i et selskap, og innenfor temaer som informasjonsteknologi, ledelse og andre relevante områder.

Selv om det uttrykkes at automatisering fører til en reduksjon av arbeidstakere i et selskap, vil det ikke nødvendigvis bety at medarbeidere frykter for arbeidsplassen sin. Et siste forslag til videre forskning er om størrelsen på en bedrift vil påvirke om medarbeidere sies opp eller om

de plasseres i andre stillinger. Informantene som hadde erfaringer med avdelinger som ikke lenger eksisterte, opplyste om at medarbeiderne fikk tilbud om andre arbeidsoppgaver. Dersom man klarer å identifisere faktorer i bedrifter som heller flytter medarbeidere til andre arbeidsoppgaver istedenfor å terminere dem, vil i større grad identifiseres som en trygg arbeidsplass og påvirke en bedrifts omdømme positivt.

Referanseliste

- Amland, Ø. (2021). *Digitalisering for økonomer : en introduksjon til informasjonsteknologi og forretningssystemer*. (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Amundsen, O. & Kongsvik, T. Ø. (2020). *Endringskynisme*. (2.utg.). Gyldendal akademisk.
- Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering? *Magma*, 20(6), 18-24.
- Christensen, B. H. (2021). *Forretningsutvikling og digitalisering* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Smith, R. Vedaa, Ø. Klungsøyr, K. Knapstad, M. Knudsen, A. K. S. & Skogen, J.C. (2022, 20. Mai). *Arbeid og helse i Noreg*. Folkehelseinstituttet (FHI). Hentet 01.03.2023 fra <https://www.fhi.no/nettpub/hin/samfunn/arbeid-og-helse/>
- Fjeldstad, Ø. D, & Lunnan, R. (2018). *Strategi*. (2. utg.). Fagbokforl.
- Fjuk, A. & Andreassen, T.W. (2018). Innovering og digitalisering uten flaks. *Magma*, 18(7), 14-20.
- Fjørtoft, T.O. (2017, 06. Juni). *Unge og høyt utdannede er flinkest foran PC-en*. SSB. Hentet 01.03.2023 fra: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/unge-og-hoyt-utdannede-er-flinkest-foran-pc-en>
- Forth, P. Reichert, T. de Laubier, R. & Chakraborty, S. (2020, 29. Oktober). *Flipping the Odds of Digital Transformation Success*. Boston Consulting Group. Hentet 20.02.2023 fra <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>
- Hogg, M.A. & Vaughan G. M. (2018) *Social Psychology*. (8. utg.). Harlow: Pearson
- Hylving, L. & Schultze, U. (2013). Evolving the Modular Layered Architecture in Digital Innovation: the Case of the Car's Instrument Cluster. *International conference information systems, Milan 2013* (1–17). https://www.researchgate.net/publication/270782497_Evolving_The_Modular_Layered_Architecture_in_Digital_Innovation_The_Case_of_the_Car's_Instrument_Cluster
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utg.). Fagbokforlaget.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, Astrid. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis: Endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvande, L.H. (2020). 1 million jobber digitaliseres. *Magma*, 20(4), 39-42.
- Libert, B. Beck, M. & Wind, Y. (2016, 14. Juli). *7 Questions to Ask Before Your Next Digital Transformation*. Harvard Business Review. Hentet 04.03.2023 fra <https://hbr.org/2016/07/7-questions-to-ask-before-your-next-digital-transformation>
- Parviainen, P. Kääriäinen, J. Tihinen, M. Teppola, S. (2017, 13. Mars). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information systems and project management*, volum 5(1), 63-77) <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Paulsen, K. H & Brørs. T. (2017). Hva er roboter - og hvordan lykkes? *Magma*, 17(6), 74-78.
- Pratt, T. (2018, 15. Mars) The Myth of the Tech-Savvy Teen and the Clueless Senior Citizen: Revisiting Technology-Based Victimization Over the Life Course. *Sage Journals*, Volume 43(3), 360-369). <https://doi.org/10.1177/0734016818763245>
- Rydland, M. (2020). Hvorfor lykkes vi (ikke) med endring? *Magma*, 20(4), 90-97
- Solerød, P. (u.å). *Forventningene løper fra bransjen*. Cicero. Hentet 24.02.2023 fra <https://www.cicero.no/forventningene-loper-fra-bransjen/>
- Tjora, A.H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. utg.). Gyldendal.
- Tryg Forsikring. (2023, 26. Januar). *Årsrapport 2022*. Hentet 03.02.2023 fra <https://tryg.com/en/downloads-all>

Figurliste

1. Enkel- og dobbelkretslæring. Hentet 19.04.2023 fra <https://www.linkedin.com/pulse/double-loop-learning-william-thomas/>
2. Figur 5.6. Ulike reaksjoner på endring - oppslutning og motstand som plasseres i et todimensjonalt rom (aktivitet/engasjement som utvises og motstand/oppslutning) (Jacobsen, D.I. (2018) Organisasjonsendringer og endringsledelse. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.)
3. Fire forhold om analyse av kvalitative data. Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk. Side 199.
4. Datatilbehør (bilde konstruert for å hjelpe lesere med å identifisere vesentlige forskjeller i tilbehør):
Bilde til venstre:
Contour Design RollerMouse Red Plus. (n.d.). Hentet April 24, 2023 fra <https://prisguiden.no/produkt/contour-design-rollermouse-red-plus-178608>
Bilde til høyre:
HP Wireless Mouse Bluetooth. (n.d.). Hentet 19.04.2023 fra <https://www.tradeinn.com/techinn/no/hp-tradlos-mus-bluetooth/137770990/p>

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet “Hvordan opplever medarbeidere i forsikringsbransjen at digitalisering påvirker arbeidshverdagen?”.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan digitalisering i forsikringsbransjen påvirker hverdagen og følgelig arbeidsoppgaver. I dette skrivet finner du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn

og

formål

Som en del av bachelorgraden ved NTNU Handelshøyskolen skriver vi en bacheloroppgave om digitalisering, og ønsker å få innsikt i hvordan digitaliseringen påvirker medarbeideres arbeidshverdag, både teknologisk og de mer sosiale prosessene rundt implementeringen. Da vi i utgangspunktet vet lite om hvilke fordeler og ulemper digitalisering påvirker medarbeidere i forsikringsbransjen, ser vi på temaet som både spennende og interessant for å forske på.

Ansvar

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Oppgaven veiledes av førsteamanuensis Hilde Fjellvær. Opplysningene vi innhenter kan også være relevant for andre forskningsprosjekt ved NTNU.

Deltakelse

Du får spørsmål om å delta i prosjektet fordi at du/din arbeidsplass holder på med/nettopp har gjennomført en digitaliseringsprosess. Da din avdeling er avdelingen som er kommet lengst i digitaliseringsprosessen ønsker vi gjerne å bruke deg som respondent. Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det å stille opp på et intervju som vil vare i ca. tjue (20) til tjuéfem (25) minutter. Spørsmålene vil blant annet handle om ditt forhold til digitalisering og din opplevelse av digitaliseringsprosessen på din arbeidsplass. For å sikre at vi fanger opp all relevant informasjon på en korrekt måte, ønsker vi å ta lydopptak av intervjuet. Dette vil deretter transkriberes i sin helhet, før lydopptaket slettes. I all videre bruk av opplysningene vil du som deltaker være anonym.

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

Ditt personvern – hvordan dine opplysninger brukes og oppbevares

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrevet. Opplysningene vil behandles konfidensielt og i samsvar med personregelverket. Det er kun undertegnede, Chantelle Chan og Adrian Vabø, og vår veileder, Hilde Fjellvær, som vil ha tilgang til informasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når prosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 27. april 2023. Transkribering uten personopplysninger vil kunne bli videresendt til prosjektets veileder ved interesse for videre forskning.

Dine rettigheter

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

- Å få innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg.
- Å få rettet personopplysninger om deg.
- Å få slettet personopplysninger om deg.
- Å få utlevert en kopi av dine personopplysninger.
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved veileder Hilde Fjellvær, på e-post hilde.fjellvar@ntnu.no eller telefon 73 55 90 99.
- NTNU Handelshøyskolen ved Adrian Vabø, på e-post adrianvabo@outlook.com eller telefon 99 12 41 14.
- NTNU Handelshøyskolen ved Chantelle Chan, på e-post chantellechan99@hotmail.com eller telefon 41288083

På forhånd, tusen takk for din hjelp!

Vedlegg 2: Intervjuguide

Presentere oss og hva vi ønsker å forske på.

Til informanten:

1. Kan du starte med å fortelle oss litt om din bakgrunn og om din stilling hos Tryg?
2. Hvordan forholder du deg til ny teknologi på markedet?
3. Hva var dine første tanker da du ble gjort oppmerksom på at det skulle implementeres et nytt skadesystem? Kan du utdype litt (følelser, tanker, ønsker etc)?
4. Hvordan opplever du at digitaliseringen har påvirket dine arbeidsoppgaver? → Be om en utvidet forklaring ved positivt/negativt svar.
 - 4.1. Som følge av det nye skadesystemet - Hvordan har det ført til at du har lagt opp arbeidsdagen din annerledes enn før / Hvordan vil du beskrive arbeidsdagen din nå kontra tidligere?
5. Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde overgangsprosessen ved innføringen av det nye systemet? Fungerte det greit? Var det utfordrende?
 - 5.1. Hvordan opplever du at “barnesykdommer” påvirket mulighetene dine til å effektivt tilpasse og adoptere et nytt system?
6. Kan du utdype litt om i hvilken grad du opplever at digitaliserte systemer lar deg løse arbeidsoppgaver på en enklere/mer tungvint måte enn tidligere? Kan du oppsummere hvordan innføringsprosessen har blitt opplevd av deg som ansatt? For din egen del, kan du utdype litt om hvilke fordeler eller hvilke ulemper implementasjonen har hatt? Hvordan er ditt helhetsinntrykk av implementasjonsprosessen?
7. Hvordan ser du på dine arbeidsoppgaver om 5 år frem i tid? Hvilken holdning har du ovenfor videre utvikling innenfor digitaliserte løsninger?
8. “Digitalization can lead to better work satisfaction for employees through automation of routine work, thus freeing time to develop/evolve new skills.” - Parviainen - kan du fortelle litt hva dine tanker rundt dette sitatet? Vil du si du er enig eller uenig? Isåfall, hvorfor?
9. Basert på det som er nevnt tidligere, er det noe du ønsker å tilføye som ikke allerede er nevnt eller spurt om?

Vedlegg 3 - Informasjon om intervjuer:

| Informantnummer: | Dato for intervju: | Lengde på intervju: |
|------------------|--------------------|---------------------|
| 1 | 13.02.2023 | 16:13 |
| 2 | 13.02.2023 | 22:59 |
| 3 | 13.02.2023 | 09:09 |
| 4 | 14.02.2023 | 14:49 |
| 5 | 14.02.2023 | 14:51 |
| 6 | 14.02.2023 | 16:20 |
| 7 | 14.02.2023 | 20:05 |
| 8 | 14.02.2023 | 20:29 |
| 9 | 14.02.2023 | 20:18 |

