

Forventinger til arbeidsverktøy etter den tredje industrielle revolusjon

BCR3103 – Vår 2019

Bacheloroppgave i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania



03.06.2019

” Denne Bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven er laget som et siste verk på et fantastisk godt samarbeid mellom tre nysgjerrige og sultne HR-studenter. Vi har holdt sammen i tykt og tynt gjennom samtlige gruppeeksamener på Høyskolen Kristiania, noe som har ledet oss frem til denne bacheloroppgaven i HR og Personalledelse ved nevnte høyskole.

Vi vil rette en takk til vår veileder Stein Atle Juvik, som har stilt seg svært disponibel for spørsmål og veiledninger. I tillegg vil vi takke alle medstudenter som har gitt oss avbrekk fra tunge teoretiske og empiriske eskapader. Intervjusubjektene som stilte opp, og var villige til å dele sine erfaringer, meninger og forventninger med oss, skal ha også ha en stor takk. Vi setter pris på at dere tok dere tid til å la oss grave i forventningene deres. I tillegg vil vi takke Jobbkretser AS v/ salgssjef, for en innføring i hva leverandører av digitale verktøy fokuserer på, og tilbyr overfor markedet.

Å skrive bachelor har vært en lærerik prosess. Det å balansere prosjektet som en bacheloroppgave er, med metodelære, teoretisk fundament, empiriske funn og kritisk drøfting, i tillegg til full- og deltidsjobber, simultane fag på høyskolen, familieliv og studentliv, har vært utfordrende. Vi har lært både om oss selv som gruppe, medmennesker, og individer. Vi har lært om endringsprosesser, digitale verktøy og psykologiske kontrakter. Og, vi har kommet ut av prosessen med høyrelevante erfaringer for videre arbeidsliv, med tanke på digitale verktøys rolle i et HR-faglig perspektiv.

Bergen, den andre juni 2019.

Kandidatnummer 700931 // 701232 // 700837

Abstrakt

Denne bacheloroppgaven tar utgangspunkt i forventninger i psykologisk kontraktteori, og fokuserer på hvilke forventninger som ligger opp mot digitale verktøy, i offentlige organisasjoner. Formålet med studien har vært å identifisere forventninger for å bidra til den helhetlige forståelsen for digitalisering som fenomen, og bedre forstå hvordan man kan håndtere digitale endringsprosesser, så vel som dagligdagse forventninger og håndtering av digitale verktøy.

Gjennom et induktivt og fenomenologisk design har vi avdekket forventninger til opplæring ved behov, informasjon på forhånd av implementeringer, kollegial støtte, effektivitetsforbedringer, optimalisering og digital kompetanse.

Det mest interessante funnet er at det virker som om implementerer av digitale verktøy tar over mye av forventningsansvaret i den psykologiske jobbkontrakten, på tross av den psykologiske kontraktteoriens leder-medarbeider fokus.

Vi har også funnet et klart skille i forventninger til digital kompetanse hos kollegaer, med hensyn på generasjonsforskjeller.

Det er også et svært interessant funn at rammebetingelser virker å være særdeles styrende i forhold til forventninger til endringstakt, optimalisering av verktøy, graden av lokal tilpasning, effektivitetsforbedringer, og kompleksiteten på det digitale verktøyet.

Rent praktisk sett er det mulig å påpeke at kartlegging av digital kompetanse hos sluttbrukerne av digitale verktøy, er kritisk for å gjennomføre vellykkede digitale transformasjoner.

Metodologisk sett er det anvendt kvalitativ metode, og det er en begrenset generaliseringsverdi av studien. Funnene er likevel velegnet til å peke videre på forskningsområder som kan gi verdifull innsikt for HR-medarbeidere og linjeledere ved implementering av digitale verktøy i offentlige organisasjoner.

Innhold

| | |
|--|----|
| Forord..... | 2 |
| Abstrakt | 3 |
| Kapittel 1 - Innledning | 7 |
| 1.1 Motivasjon..... | 7 |
| 1.2 Overordnet tema..... | 7 |
| 1.3 Avgrensninger..... | 8 |
| 1.4 Formål..... | 9 |
| 1.5 Disposisjon..... | 9 |
| Kapittel 2 – Problemstilling og forskningsspørsmål | 10 |
| 2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål..... | 10 |
| 2.2 En konseptuell modell | 12 |
| Kapittel 3 - Teori | 14 |
| 3.1 Psykologisk Kontrakt | 14 |
| 3.1.1 Psykologisk kontrakt..... | 14 |
| 3.1.2 Grunnleggende kjennetegn | 15 |
| 3.1.3 Begrepet psykologisk jobbkontrakt..... | 16 |
| 3.1.4 Opprettelse av psykologiske jobbkontrakter | 18 |
| 3.1.5 Dynamisk utvikling..... | 19 |
| 3.1.6 Konsekvenser av brudd | 20 |
| 3.1.7 Kognitive prosesser i psykologiske kontrakter | 21 |
| 3.1.8 Psykologisk kontrakt – Oppsummert | 22 |
| 3.2 Digitalisering | 23 |
| 3.2.1 Introduksjon | 23 |
| 3.2.2 Digitaliseringsbegrepet..... | 23 |
| 3.2.3 Digitale verktøy..... | 24 |
| 3.2.4 Digitalisering og HR | 25 |
| 3.2.5 Digital kompetanse..... | 26 |
| 3.3 Endring..... | 27 |
| 3.4 - Kommunikasjon og andre momenter | 29 |
| 3.4.1 - En enkel kommunikasjonsmodell..... | 29 |
| 3.4.2 Hva er god HR-praksis?..... | 30 |
| 3.5 Sentrale definisjoner | 30 |

| | |
|--|----|
| 3.5 Sentrale definisjoner: | 31 |
| Kapittel 4 - Metode | 32 |
| 4.1 Forskningsdesign | 32 |
| 4.1.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt | 32 |
| 4.1.2 Forskningsdesign | 33 |
| 4.1.3 Fenomenologisk design | 34 |
| 4.2 Informasjonsbehov | 34 |
| 4.3 Gjennomføring | 35 |
| 4.3.1 Metodisk valg | 35 |
| 4.3.1 Utvalgsstrategi | 35 |
| 4.3.2 Fremgangsmåte - Dybdeintervju | 37 |
| 4.4 Reliabilitet | 41 |
| 4.5 Validitet | 43 |
| 4.6 Koding | 46 |
| 4.7 Etikk | 51 |
| 4.7.1 Generell forskningsetikk | 51 |
| 4.7.2 Praktisk etikk | 52 |
| Kapittel 5 Analyse og drøfting | 54 |
| 5.1 Analyse | 54 |
| 5.1.1 Funn - Forskningsspørsmål 1 | 54 |
| 5.1.2 Funn - Forskningsspørsmål 2 | 56 |
| 5.2. Drøfting | 58 |
| 5.2.1 Forskningsspørsmål 1 | 58 |
| 5.2.2 Forskningsspørsmål 2 | 64 |
| 5.3. Konklusjon | 67 |
| 5.4. Praktiske implikasjoner | 68 |
| 5.5 Videre forskning | 69 |
| 6. Referanseliste | 71 |

Figur- og tabell-liste

Figur 2.1 – Problemstilling og forskningsspørsmål

Figur 2.2 – Forskningsspørsmål 1

Figur 2.3 – Forskningsspørsmål 2

Figur 2.4 - Konseptuell modell

Figur 3.1 - Opprettelsen av psykologisk jobbkontrakt (Basert på Rousseau 1995:34)

Figur 3.2 - En enkel kommunikasjonsmodell (Inspirert av Kaufmann & Kaufmann 2015:398)

Figur 4.1 - Problemstilling og forskningsspørsmål

Figur 4.2 - Utdrag fra reliabilitetstranskripsjon

Tabell 4.3 – Kategoriseringseksempel. Utdrag fra informant A.

Tabell 4.4 - Forventningskategorier

Tabell 4.5 – Utdrag fra fortetning. Informant B.

Tabell 4.6 – Kondenseringseksempel. Informant B.

Tabell 4.7 – Utdrag fra kondenseringsmatrise

Figur 5.1 – Problemstilling og forskningsspørsmål

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Vedlegg 2 - Samtykkeskjema

Vedlegg 3 – Fortolkningsmatrise

Vedlegg 4 - Kategoriseringseksempel. Utdrag fra informant A.

Vedlegg 5 - Utdrag fra fortetning. Informant B.

Vedlegg 6 - Kondenseringseksempel. Informant B.

Vedlegg 7 - Utdrag fra kondenseringsmatrise

Vedlegg 8 – Oppsummering Intervju informant A, B, C, D.

Kapittel 1 - Innledning

1.1 Motivasjon

Digitalisering. Digitale verktøy. MS Office, Sharepoint og arkivsystemer. Det virker å være på alle HR-ansattes lepper for tiden. Hvilken effekt har egentlig digitalisering på det tradisjonelle arbeidsforholdet? De ansatte sitter mer, de bruker datamaskiner og mobiltelefoner, og de får tennisalbue og stiv nakke. Men hva med det psykologiske aspektet? Hvordan reagerer egentlig medarbeidere på digitalisering og den økende bruken av digitale verktøy? Hva forventer den gjengse medarbeideren at de digitale verktøyene skal gjøre for dem? Hvilke elementer av arbeidsforholdet påvirkes av digitaliseringen? Hvordan påvirkes den enkeltes psykologiske kontrakt?

Slike spørsmål satt vi med når tiden var inne for å endelige påbegynne den beryktede bacheloroppgaven i HR og Personalledelse på Høyskolen Kristiania. Hva kan vi bidra med? Vi har plukket opp begrepet psykologisk kontrakt i løpet av studiene, og, vi har bitt oss merke i et voksende fokus på digitalisering innenfor HR-faget de siste årene. Derav ble vi interessert i hvordan den psykologiske kontrakten blir påvirket av digitaliseringen. For å fokusere og avgrense oppgaven, valgte vi å se på forventninger innenfor psykologisk kontraktbegrepet, opp mot digitalisering i form av digitale verktøy.

Motivasjonen vår baserer seg dermed på å kunne bidra til forståelse av digitalisering som fenomen, og gjennom å generere kunnskap, å bidra til å forstå hvordan HR best mulig kan møte forventninger knyttet til digitale verktøy.

1.2 Overordnet tema

Vi ønsket altså å se på digitale verktøy i lys av psykologisk kontrakt. Det vi vet om psykologiske kontrakter i arbeidsforhold, er at kontraktene er dynamiske. Derfor ble det relevant å dra inn endringsteori, og endring som et tredje tema, ved siden av digitale verktøy, eller digitalisering om du vil, og psykologisk kontrakt.

Litteratursøk ga oss ingen kilder som satte nettopp digitalisering, i kontekst av psykologisk kontrakt med et fokus på den individuelle arbeidstaker, opp mot hverandre. Derav ble det naturlig å forsøke å integrere digitaliseringsfenomenet med psykologisk kontrakt, og kunne

bidra med praktiske implikasjoner i kontekst av endringsteori som resultatet av selve forskningen.

Vi fikk derav et konkret behov for psykologisk kontraktteori, teori rundt digitalisering, og endring/endringsledelse, som teoretisk fundament for selve oppgaven. Vi supplerte også med en enkel kommunikasjonsmodell, metodeteori, og annen teoretisk innsikt der vi så det som gunstig for den helhetlige forståelsen av denne bacheloroppgaven.

Allerede her i innledningen er det gunstig å legge frem at vi i denne studien opererer med et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt, eksplorativt og fenomenologisk design, og regner selve studien som induktiv. Slike betraktninger blir redegjort for i metodekapittelet.

1.3 Avgrensninger

For å avgrense oppgaven, både av rent praktiske formål, og for å fokusere studien rent teoretisk med tanke på at bacheloroppgaver er en slags debut i forskningens verden, så har vi valgt å fokusere kun på forventninger i det psykologiske kontraktbegrepet. I tillegg har vi valgt å fokusere på digitalisering gjennom de faktiske digitale verktøyene, og ha en slags praktisk nytteverdi gjennom å kunne drøfte funnene våre i lys av endringsteori.

Rent praktisk har vi begrenset oss til offentlige organisasjoner med tanke på utvalg og derav populasjon. Dette valget er gjort for å avgrense datamaterialets kompleksitet, i tråd med metodelitteratur i metodeemnene på Høyskolen Kristiania. I tillegg kommuniserer regjeringen eksplisitt om digitalisering som et satsingsområde i den offentlige sektoren (Regjeringen 2014).

Videre fokuserer vi gjennomgående i denne bacheloroppgaven, og i metodedelen spesielt, på å anvende fremfor å forklare begreper. Det er et ideal at oppgaven skal være lettlest, men vi kan ikke forklare hvert eneste metodiske eller teoretiske begrep uten å skape en tekst full av teoretiske avgrensninger og forbehold. Dette forbeholder vi i en viss grad til teorikapittelet. I tillegg vil en del av teorien i nevnte teorikapittel fungere som et bakteppe for å kunne gjennomføre en effektiv og konkret drøfting i det avsluttende kapittelet. Vi vil heller fokusere på å ha god flyt i teksten, og prøve å unngå trette øyne gjennom en lengre tekst, enn å narsissistisk forklare ethvert begrep ved enhver anledning. Forståelsen av teorien er ikke hovedpoenget i denne bacheloren, funnene i lys av teori er fokusområdet.

Det kan tross alt være mer krevende å lese denne oppgaven i den digitale tidsalderen enn det ville vært på analogt papir. Vil du vite hvorfor? Vi sier som en av verdens mest siterte litterære verk: ‘Søk, og du vil finne’.

1.4 Formål

Vi ønsker å kunne bidra til at forventninger i den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, som relaterer seg til digitale verktøy, kan bedre forstås og møtes i digitale endringsprosesser. Som Sir Francis Bacon sa: ‘kunnskap er makt’, og vi håper at du som leser vil intuitivt forstå mens du leser gjennom denne studien, at det å møte forventninger i psykologiske kontrakter er relativt gunstig med tanke på arbeidsmiljø, uønsket turnover, og individets forhold til arbeidsgiver.

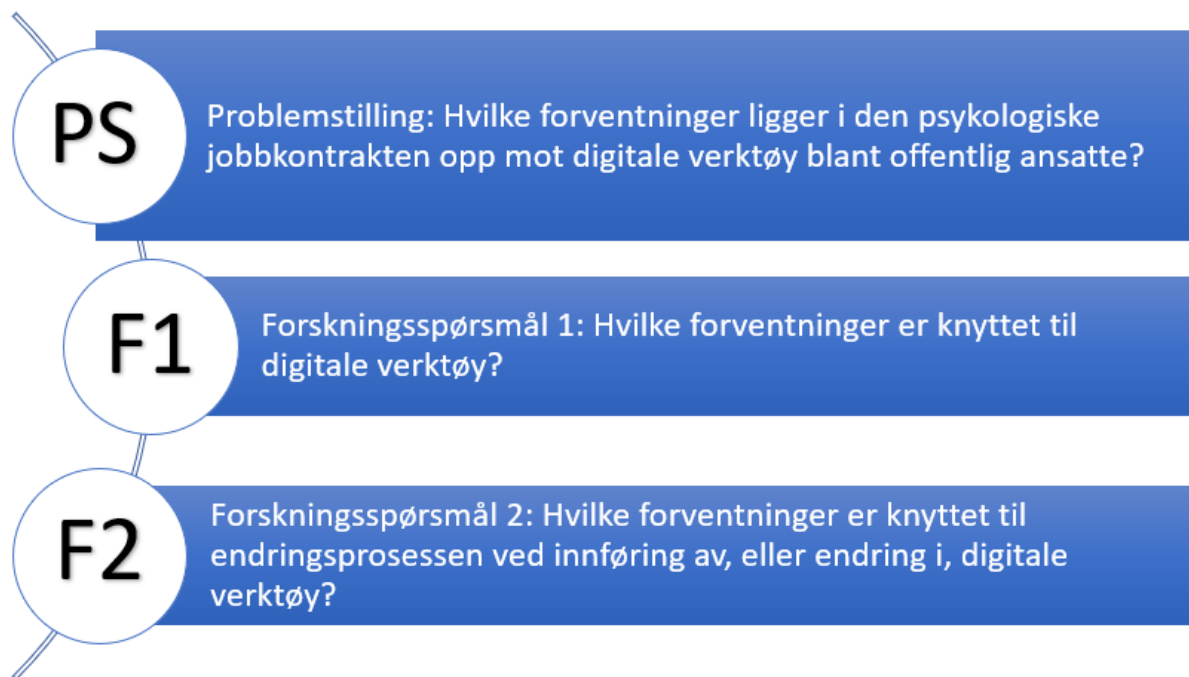
1.5 Disposisjon

I dette første kapittelet har vi presentert motivasjon, overordnet tema og formålet med studien. I kapittel 2 vil vi presentere problemstilling, forskningsspørsmål og en konseptuell teoretisk modell. Kapittel 3 vil omhandle det teoretiske fundamentet vi ønsker å drøfte funnene vår opp mot, samt teoretisk bakgrunn for begreper vi bruker, og teoretiske områder vi undersøker. Kapittel 4 forklarer vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt, forskningsdesign, metodevalg, gjennomføring av undersøkelse, og etikk. Reliabilitet og validitet blir også gjenstand for diskusjon i det fjerde kapittelet. I kapittel 5 vil vi presentere og drøfte funnene, før vi konkluderer, peker på praktiske implikasjoner av kunnskapen ervervet, og ser på veien videre for senere forskning.

Kapittel 2 – Problemstilling og forskningsspørsmål

I dette kapitlet vil vi kort presentere og forklare problemstillingen og forskningsspørsmålene. I tillegg vil vi presentere en konseptuell teoretisk modell, som fungerer som en slags oversikt over de teoretiske momentene i teorikapitlet.

2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål



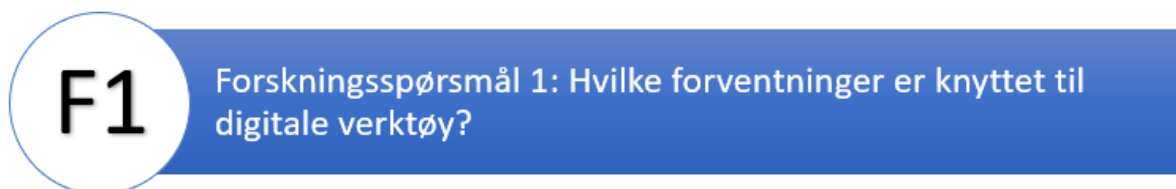
Figur 2.1 – Problemstilling og forskningsspørsmål

Som i de fleste kvalitative og induktive studier, har problemstilling og forskningsspørsmål blitt tilpasset og revidert kontinuerlig (Askheim & Grenness 2008:60), noe som har involvert en rekke ulike formuleringer underveis i prosessen. Problemstillingen er i sin natur beskrivende (Busch 2013:33), og reiser spørsmålet om hvilke forventninger som ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy blant offentlig ansatte. For avgrensningens skyld, med offentlig mener vi alle offentlige organisasjoner som er underlagt den norske stat, enten gjennom departement, etat, fylke eller kommune. Vi ønsker ikke å begrense oss til kun direkte forventninger opp mot digitale verktøy, men også inkludere et element av digitalisering og derav endring i denne studien. Skal du se på digitale verktøy, og dets påvirkning på psykologiske kontrakter, så er det helt elementært å se på digitalisering som prosess i tillegg. Enhver problemstilling har også et element av praktiske implikasjoner i seg. For vår del, med et HR-faglig perspektiv, handler de praktiske implikasjonene om

hvordan disse avdekte forventningene vil ha noe å si for hvordan vi innfører, endrer eller håndterer digitale verktøy fra et HR-perspektiv. Vi ønsker altså å diskutere implikasjoner på arbeidsforholdet gjennom den psykologiske jobbkontrakten, med et sterkt fokusert og avgrenset utgangspunkt som er forventninger opp mot digitale verktøy. Det er for øvrig sentralt å nevne at vi kun har valgt to forskningsspørsmål for å ikke overkomplisere prosessen med vår bacheloroppgave. Hadde vi valgt flere, kunne vi fort havnet inn i villrede når det kommer til å holde fokus på den overordnede problemstillingen (Miles & Huberman 1984:36).

Med andre ord, hovedfokuset i denne bacheloroppgaven ligger på forventninger i den psykologiske jobbkontrakten. Vår oppgave blir å identifisere forventninger i den psykologiske jobbkontrakten, som kan sies å knytte seg til digitale verktøy og digitalisering som prosess. Til slutt vil vi diskutere praktiske implikasjoner av forventningene fra et HR-perspektiv. Problemstillingen og forskningsspørsmålene er således velegnet for å fokusere studien, og fungere som en rettesnor gjennom hele prosessen (Askheim & Grenness 2008:59-64).

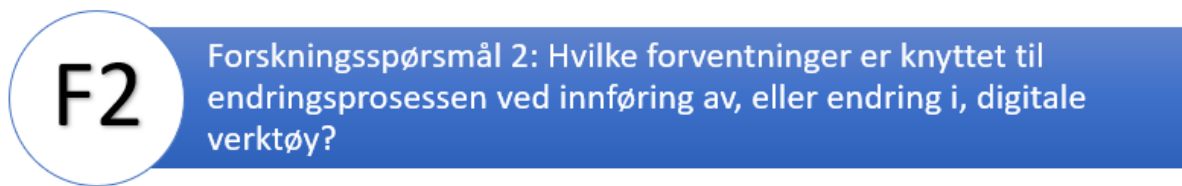
Forskningsspørsmål 1



Figur 2.2 - Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet skal hjelpe oss med å finne forventninger relativt direkte opp mot digitale verktøy. Her vil vi fokusere på å avdekke subjektive forventninger opp mot digitale verktøy som medarbeidere bruker i arbeidshverdagen. Vi vil gjennomgående også ha et fokus på hvilke variabler som kan være styrende for forventningene i det offentlige, opp mot resten av samfunnet.

Forskningsspørsmål 2



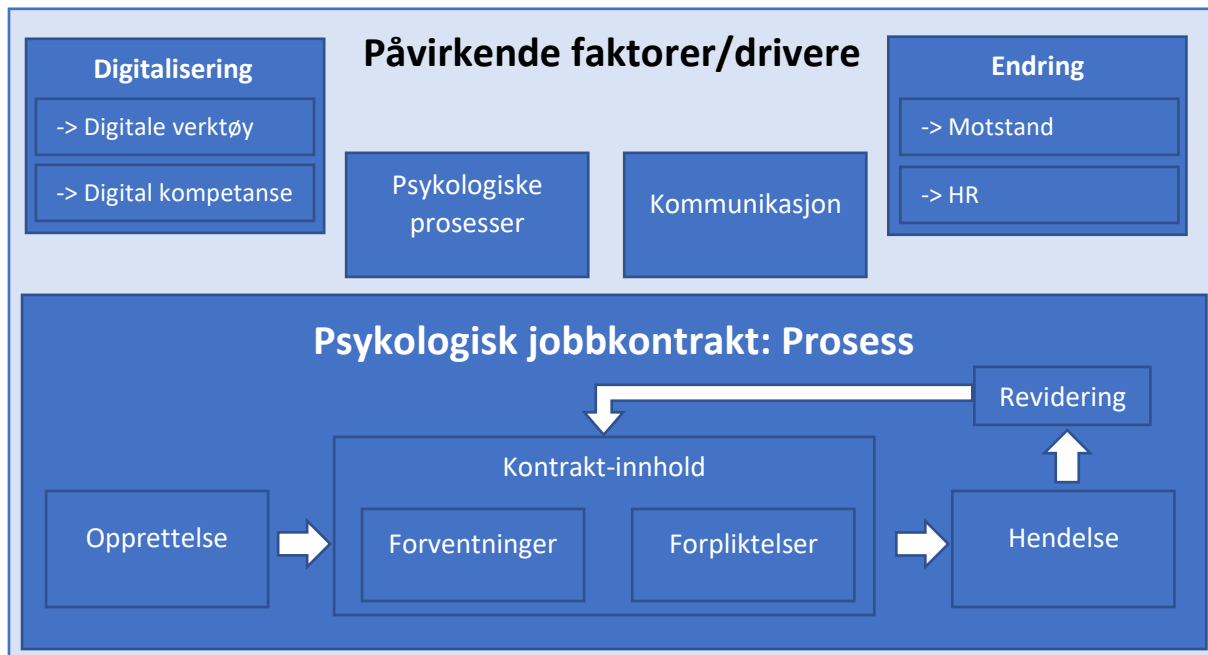
Figur 2.3 - Forskningsspørsmål 2

Det andre forskningsspørsmålet skal fokusere studien ved å avdekke forventninger som er knyttet til digitale endringsprosesser. Vi vil også her ha et underliggende fokus på variabler som er styrende for forventningene til digitalisering og digitale verktøy.

Legg allerede her merke til at vi i drøftingen vil ha en flytende overgang mellom funnene i forskningsspørsmålene. Formålet med studien er tross alt å besvare problemstillingen for å kunne diskutere praktiske implikasjoner, og en klar kategorisering av forventninger mellom forskningsspørsmålene ser vi ingen hensikt i. Det er funnene og de praktiske implikasjonene som er interessante, ikke kategoriseringen. Som vi diskuterer i metodekapittelet, kategoriseringsfokus kan representere en svakhet i forskningen generelt sett, slik som den evige debatten mellom trekk- og type-teori i personlighetspsykologi er et godt evidens på.

2.2 En konseptuell modell

Vi har som klarlagt i innledningen et bredt teoretisk behov. For å enkelt knytte en relativt omfattende tredelt teoridel opp mot problemstillingen, og for å generelt forenkle vår forståelse av teorien, har vi valgt å skape en konseptuell modell med de mest sentralene delene av det teoretiske grunnlaget.



Figur 2.4 - Konseptuell modell

I og med at vi skriver om digitale verktøy, har vi lagt inn en ekstrarfunksjon i oppgavens teoridel. Kall det en bonus om du vil. Den konseptuelle modellen over er interaktiv, trykker du på en av boksene i modellen så vil skjermbildet flyttes til tilhørende teoridel. Prøv, og se!

Den konseptuelle modellen er todelt, og omhandler i hovedsak den psykologiske jobbkontrakten illustrert som en kontinuerlig og dynamisk prosess, med påvirkende faktorer. De påvirkende faktorene, eller driverne om du vil, omhandler digitalisering, psykologiske prosesser, kommunikasjon og endringsteori. Av de påvirkende faktorene, så er det digitaliseringsbiten vi skal fokusere mest på i denne bacheloroppgaven, i kombinasjon med forventninger i den psykologiske jobbkontrakten. Vi har likevel konstruert en så omfattende konseptuell modell, da den psykologiske kontrakten hverken opprettes, utvikles eller endres i et vakuum. Samfunnsmessig påvirkning, sosiale prosesser, fysiske og psykiske betingelser vil påvirke utviklingen av forventninger i den psykologiske jobbkontrakten, og representerer i denne modellen kompleksiteten ved psykologiske kontrakter.

Det vi er aller mest interessert i, er spesielt *Forventninger*, i kontekst av *Digitalisering* som en *Endring*. For å undersøke og forstå hvordan forventninger rundt digitale verktøy i psykologiske jobbkontrakter endrer seg, som følge av endringer i digitale verktøy, så er det relevant å ta med kontekstuelle og andre påvirkende faktorer, slik som *Psykologiske prosesser*, *Kommunikasjon*, og kunnskap om *Opprettelse av psykologiske kontrakter*. Med det, er vi klare for å gå løs på det teoretiske kapittelet.

Kapittel 3 - Teori

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for den konseptuelle modellen, undersøkelsen, og drøftingskapitlet. Teorigrunnlaget for hele studien vil med andre ord fremkomme i dette kapitlet, med unntak av metode-teori som kommer i metodekapitlet. Vi har valgt å inkludere teoretiske avgrensninger, og vår tolkning av teorien i den løpende teoridelen. Vi mener at dette skaper en god forståelse av oppgavens teorigrunnlag. Det er også et poeng at selv om ikke alle teorier vi presenterer i dette kapitlet blir aktivt plukket opp i andre kapitler, så fungerer de som et bakteppe for selve forståelsen av tilhørende teori, og generell drøfting.

3.1 Psykologisk Kontrakt

Vi baserer hele denne bacheloroppgaven på begrepet psykologisk kontrakt. Her vil vi redegjøre for vår forståelse av psykologiske kontrakter både generelt som et bakteppe for hele studien, men også spesifikt opp mot drøftingspunkter i drøftingskapitlet.

3.1.1 Psykologisk kontrakt

Begrepet psykologisk kontrakt ble først introdusert av Chris Argyris i 1960. Men, begrepet i seg selv har røtter helt tilbake til Platon (Makin, Cooper og Cox, 1996), og må sies å være sterkt relatert til en av grunnstenene i det moderne demokratiet, nemlig Jean-Jacques Rousseaus *Samfunnspakten*, som sammen med Thomas Hobbes, John Locke og andre filosofer inspirerte til den franske revolusjonen.

Med andre ord stammer begrepet psykologisk kontrakt fra sentrale filosofiske idéer som er styrende for vår atferd og opplevelse av et samfunn som helhet. Men, begrepet psykologisk kontrakt i organisasjonsteoriens kontekst må sies å omhandle individuelle psykologiske kontrakter på et mikronivå, fremfor de makro-fokuserte røttene til begrepet. Det er uten tvil psykologiske kontrakter både på individ-nivå, gruppenivå og samfunnsnivå (Rousseau 1995), men for denne bacheloroppgaven er det de individuelle psykologiske kontraktene vi ønsker å begrense oss til. Likevel ser vi ikke på de individuelle psykologiske kontraktene som i et vakuum, uten påvirkning av gruppeforventninger eller samfunnsmessig utvikling og normer. Vi vil betrakte dette mer makrobaserte innholdet i de psykologiske kontraktene som en del av den individuelle psykologiske kontrakt.

I moderne tid, etter Argyris (1960), er det en skjellsettende artikkel av Denise M. Rousseau (1989) som er fundamental for forståelsen av begrepet. Hun definerer psykologisk kontrakt som "individuelle oppfatninger av gjensidige forpliktelser mellom individet og organisasjonen" (egen oversettelse). Det er Rousseaus utgangspunkt vi vil ha for begrepet psykologisk kontrakt. La oss klarlegge innholdet i begrepet videre.

3.1.2 Grunnleggende kjennetegn

Psykologiske kontrakter slik vi skal se på de i denne oppgaven, omhandler altså forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og inneholder alle de aspekter av arbeidsforholdet som både inngår og ikke inngår i den fysiske arbeidskontrakten.

Psykologiske kontrakter er ifølge Rousseau (1995) kjennetegnet ved de gjensidige forpliktelsene og forventningene som ligger i et psykologisk kontraktsforhold. Innholdet i kontrakten kan omhandle transaksjonsbaserte forventninger til lønn, karrieremuligheter, reisevirksomhet, publikasjoner, kontorstørrelse, verktøy, og lignende. Men, kontrakten inneholder også ofte forventninger til mer følelses- og ikke minst motivasjonsbaserte forventninger, slik som forventninger om å bli sett, hørt og selvrealisert i tråd med Maslows behovspyramide. Herzbergs to-faktor-teori (Kaufmann & Kaufmann 2015:292) er også verdt å nevne, der spesielt såkalte hygiene-faktorer er gode eksempler på hvilke forventninger som kan ligge i den psykologiske kontrakten i et arbeidsforhold.

Psykologiske kontrakter handler også om gjensidige forpliktelser, og ikke minst løfter som er gitt både implisitt og eksplisitt (Rousseau 1995:16-27). Det er selvfølgelig mange typer løfter som kan gis av både arbeidsgiver og arbeidstaker, og det er et grunnleggende kjennetegn på en psykologisk kontrakt at løfter gitt helt fra rekrutteringsprosessen gjerne vil legge føringer for kontraktens innhold og forventninger. I tillegg vil forpliktelser oppstå som følge av både lokale kollektive forpliktelser, godt eksemplifisert gjennom fagforeningers forpliktelser og forventninger i den norske arbeidslivsmodellen, og ikke minst samfunnsmessige normer, såkalte meta-forpliktelser (Rousseau & Schalk 2000:17). Det er altså et skille mellom forventninger og forpliktelser, gjennom at forpliktelsene skaper forventninger. Husk på at det er forventninger vi er interessert i.

Det er også et sentralt kjennetegn at kontraktene er knyttet til enkeltindivider, og at de ansatte kan se på sine ledere som representanter for den levende organisasjonen de har en kontrakt med (Einarsen & Skogstad 2016:198). Sverdrup (2014) er et annet eksempel på leder-

medarbeider-fokuset i psykologisk kontraktteori. Med andre ord er den psykologiske kontrakten ofte en persipert kontrakt mellom arbeidstaker og nærmeste leder. Et sentralt spørsmål i dette forholdet ville vært om den nærmeste lederen, på arbeidsgivers vegne, persiperer en like innholdsrik kontrakt som det arbeidstakeren gjør. Men, her skal vi forholde oss til at psykologiske kontrakter dannes i teorien mellom enkeltindivider, oftest leder og medarbeider. For hva ellers er vel en organisasjon enn dens ledere?

Til slutt skal vi ta med oss at Rousseau (1989) fokuserer mye på at det ligger subjektive oppfatninger i begrepet psykologisk kontrakt. Vi mennesker dekode skriftlige og muntlige budskap, vi persiperer stimuli, og vi danner oss forventninger og oppfattelser som følge av våre egne erfaringer og forutsetninger med fallgruver som den fundamentale attribusjonsfeil, horn- og glorie-effekt, stimulus supplerer, selektiv oppmerksomhet, osv., osv. Videre er det derfor sentralt å ha generelle kommunikasjonsimplikasjoner og enkelte relevante psykologiske effekter i bakhodet når vi ser på psykologiske kontrakter. Mer om dette i henholdsvis avsnitt 3.5.1 og 3.1.8.

3.1.3 Begrepet psykologisk jobbkontrakt

Vi kan argumentere for at alle avtaler er kontrakter, og at alle kontrakter er psykologiske (Rousseau, 1995:1-54). Dette vil bety at selve begrepet psykologisk kontrakt blir for vidt til å anvendes i en bacheloroppgave. Vi vil derfor anvende begrepet psykologisk jobbkontrakt for vår tolkning av den psykologiske kontrakten opp mot denne oppgaven, og et generelt HR-perspektiv. Vi definerer psykologisk jobbkontrakt som *de forventninger og forpliktelser som er subjektivt forankret i det enkelte individ i et arbeidsforhold*. (Inspirert av Einarsen & Skogstad 2016). Det vil med andre ord være to sider av den psykologiske jobbkontrakten. På den ene siden sitter arbeidstakeren med sine forventninger og subjektive oppfatning, mens arbeidsgiver, ofte representert ved ledere med personalansvar, sitter på den andre siden med sine forventninger og subjektive oppfatninger av arbeidsforholdets innhold.

Det er et lite poeng at vi i denne oppgaven generelt sett tar utgangspunkt i det norske arbeidslivet, hvor arbeidsgiver er den sterke part, også når det gjelder psykologiske kontrakter. En påstand som det riktig nok er mulig å diskutere. På grunn av fagforeningenes sterke historiske rolle, det omfattende regelverket med prinsippet om å falle den svake part, nemlig arbeidstakeren til gode, og derav utjevningen av maktbalansen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, er det mulig å påstå at partene er mer likestilte i norske arbeidsforhold enn i

andre sammenlignbare land. Men, akkurat som med økonomiske ulikheter, hvorav de nordiske landene kommer godt ut (Piketty 2014), så er heller ikke maktforholdet arbeidsgiver-arbeidstaker noen idealistisk og likevektet tilstand. Likevel vil vi betrakte det norske samfunnet, og derav arbeidslivet, som relativt egalitært (Skarpenes & Sakslind 2010).

Det er også et poeng at psykologiske jobbkontrakter ikke oppstår i et vakuum mellom to individer, som den konseptuelle modellen foreslår. Samfunnsmessig utvikling, økonomiske konjunkturer, eller for vår del: teknologisk/digital utvikling og derav *digitale normer* vil være interessante aspekter av den psykologiske kontrakten knyttet til digitale verktøy. La oss se nærmere på begrepet digitale normer.

3.1.3.1 Digitale normer

Digitale normer er et selvkonstruert begrep, som vi i det videre vil definere.

I dagens samfunn er det utvilsomt en rivende teknologisk utvikling når det kommer til digitale verktøy ment for bruk i organisasjoner. Utbredelsen av SoMe (sosiale medier), smart-tv-er, touch-screen på ulikt utstyr, smarttelefoner, digitale klokker, Internett, osv. setter en samfunnsmessig norm for hva som er å forvente av ferdigheter i bruken av digitalt utstyr, som har en direkte overføringsverdi til den psykologiske jobbkontrakten. Med andre ord er det en samfunnsmessig norm at arbeidstakere har en viss basiskompetanse på digitale verktøy, som legger føringer for stillingskrav i arbeidslivet, som igjen påvirker innholdet i den psykologiske jobbkontrakten. Med andre ord er digitale normer *samfunnsmessige normer som knytter seg til digitale verktøy*, i form av for eksempel digital kompetanse, forventninger til digitale verktøy, og så videre, som vil være styrende for forventninger i den psykologiske jobbkontrakten. Med andre ord den metabaserte delen av forventninger i den psykologiske jobbkontrakten som vi er ute etter i denne studien.

3.1.3.2 Transaksjons- og følelsesbasert

Forskning i den vestlige verden har identifisert to hovedtyper kontrakter, transaksjonsbaserte versus relasjonelle kontrakter (Einarsen & Skogstad 2016:213). Innholdet i de to kontraktstypene er selvforklarende ut fra begrepene. Transaksjonelle kontrakter fokuserer på nedskrevne betingelser, utbyttet lønn mot arbeid, og liten grad av følelsesmessig engasjement og involvering i kontrakten. Den relasjonelle kontrakten derimot, baserer seg gjerne på emosjoner og følelsesmessig tilknytning mellom kontraktspartene, stor grad av lojalitet og

tillit, og ikke minst en mye lengre tidshorisont på kontrakten (Sverdrup 2014). Forskjellen er best eksemplifisert gjennom den ulike graden av involvering vi rent intuitivt kan tenke oss mellom en innleid arbeidstaker på 6-måneders arbeidskontrakt, og en livstidsansatt i den lokale familiebedriften (Einarsen & Skogstad 2016).

I denne bacheloroppgaven velger vi å fokusere på den relasjonelle siden av den psykologiske kontrakten. Vi avgrenser dermed hovedfokuset bort fra den transaksjonsbaserte delen, og skal heller fokusere på innholdet og utviklingen i den langt mer følelsesmessige siden av kontrakten.

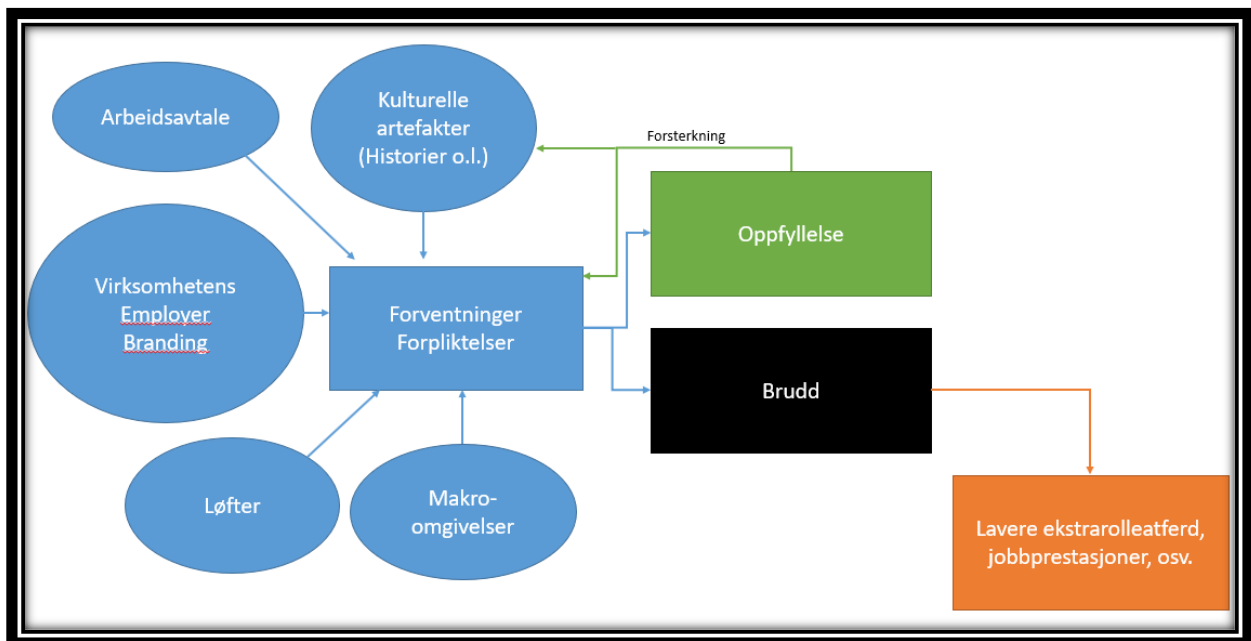
I tillegg er det et sentralt poeng at psykologiske jobbkontrakter i sin natur er veldig følelsesbaserte for den underordnede i et arbeidsforhold, mens de derimot kan oppfattes som transaksjonsbasert hos den overordnede i kontrakten (Einarsen & Skogstad 2016). Denne innsikten vil ha noe å si for hvordan forventningene i relasjonen vil forløpe seg dynamisk sett gjennom et arbeidsforhold. Hvis lederen plutselig endrer forventninger ut fra eksterne forhold som påvirker organisasjonen, så vil hun ikke nødvendigvis forstå i sitt forenklete system 1 (mer om system 1 i avsnitt 3.1.8) hvordan arbeidstakeren rent følelsesmessig vil reagere på en endring i hennes forventninger til arbeidstakeren. Det er jo nettopp dette som ligger i begrepene transaksjonsbaserte versus følelsesbaserte forventninger. Selv om lederen synes det er en god idé å prioritere sentralbordet fremfor de fysiske kundene på et økonomisk rasjonelt grunnlag, så er det ikke sikkert at Tøger som elsker å behandle kunder vil oppfatte omprioriteringen som en like god idé. Nettopp fordi forventningene til arbeidsoppgaver er følelsesbasert for den ansatte, mens lederen baserer seg på transaksjonsbaserte og økonomisk rasjonelle behov for organisasjonen. Men, Tøger elsker jo å behandle kunder!

3.1.4. Opprettelse av psykologiske jobbkontrakter

Det er også viktig å ha kjennskap til psykologiske jobbkontraktens dannelse, for å forstå dynamikk og innhold i nevnte kontrakt. Det er to sett med faktorer som opererer ved opprettelsen av en psykologisk jobbkontrakt. På den ene siden har vi eksterne, implisitte og eksplisitte sosiale hint fra organisasjonen eller omgivelsene, og på den andre siden har vi individets tolkninger, predisposisjoner og erfaringer (Rousseau 1995:34-54). Med andre ord oppstår en psykologisk kontrakt gjennom møtet mellom organisasjonen og individet, allerede i rekrutteringsfasen før et arbeidsforhold har oppstått. Opprettelsen blir påvirket av normer og

forventninger på makronivå, og individenes persepsjon, tolkninger og generelle kommunikasjon på mikronivå.

For å illustrere dette vil vi kort presentere og kommentere en modell for opprettelse av psykologiske jobbkontrakter.



Figur 3.1 - Opprettelsen av psykologisk jobbkontrakt (Basert på Rousseau 1995:34)

Som vi ser av modellen over, opprettes de forventninger og forpliktelser som den psykologiske kontrakten måtte inneholde, på bakgrunn av faktorer som arbeidsavtalens eksplisitte forpliktelser, kulturelle artefakter, employer branding, løfter og makro-omgivelsene. Kort fortalt handler det om alle perifere og sentrale løfter og hint som kan skape en subjektiv oppfatning, og derav forventning, hos en av kontraktspartene. Legg igjen merke til at det er to sider av kontrakten, men at hovedfokus vårt ligger på arbeidstaker. Vi kunne med fordel inkludert mellommenneskelig kommunikasjon, eller inkludert for eksempel non-verbal atferd i modellen. Det er liten tvil om at disse momentene vil spille inn på opprettelsen av den psykologiske jobbkontrakten. Men, modellen er som nevnt basert på allerede etablert teori.

3.1.5 Dynamisk utvikling

Kontraktene er for øvrig ikke statiske og skrevet i sten, rent kognitivt, hos kontraktspartene (Einarsen & Skogstad, 2016:207-209). Det er et poeng at psykologiske kontrakter i arbeidslivet vil være dynamiske prosesser som endres og tilpasses gjennom møter og avklaringer, korreksjoner og tilbakemeldinger, og lignende mellom kontraktspartene. Et

enkelt og håndfast eksempel er stillingsbeskrivelser. Det er et velkjent problem innen rekruttering at stillingsbeskrivelser i dagens arbeidsliv blir fort utdaterte. Utviklingen av en stillings arbeidsoppgaver, krav og forventninger utvikler seg i takt med organisasjon og samfunnet generelt. Vi kan påstå at en oppdatering av en stillingsbeskrivelse er et forsøk på å konkretisere, og befeste skriftlig, den dynamiske prosessen som har skjedd med den psykologiske kontrakten og arbeidsoppgavene siden stillingsbeskrivelsen sist ble endret. Vi kan begrunne dette med Skorstad (2015:42-44) som fokuserer på at jobbanalyser bidrar til oppklaring rundt forventninger til en stilling mellom leder og medarbeider, i forbindelse med rekrutteringsprosessen. Indirekte vil dette bety at den psykologiske jobbkontrakten utvikles over tid, og er dynamisk i sin natur. Rousseau (1995:72) definerer de psykologiske kontraktene som formbare over tid, avhengig av praksis og hendelser, og påstår at kontraktene dermed er naturlig dynamiske.

Det er likevel noen konserverende kjennetegn i tillegg til de dynamiske kjennetegnene. Einarsen & Skogstad (2016:199) påstår at når en psykologisk kontrakt er opprettet og operativ, så vil det være skapt et mentalt bilde, basert på hjernens skjema-strukturer (Kaufmann & Kaufmann 2015:187-188) som vil motsette seg forandring. Med tanke på menneskers selektive oppmerksomhet knyttet til persepsjon (Schiffman et al. 2012:168), at psykologiske kontrakter i stor grad omhandler ubevisste psykologiske prosesser, og den velkjente motstanden mot endring (Jacobsen & Thorsvik 2013:391-395), så er det nærliggende å anta at slik opplevd konservatisme vil kunne føre til ubalanse, frustrasjon og brudd eller mangel på oppfyllelse av den psykologiske kontrakten.

3.1.6 Konsekvenser av brudd

For å forstå noen av de praktiske implikasjonene ved å avdekke forventninger i den psykologiske jobbkontrakten, er det viktig å i hvert fall ha en generell forståelse for hvilke konsekvenser det kan ha, hvis man ikke møter forventningene til arbeidstakere. Psykologiske kontrakter er sårbare, grunnet sin natur som bygger på forventninger, kommunikasjon og dynamisk utvikling over tid (Einarsen & Skogstad 2016:212). Konsekvensen av brudd er altså høyst relevant, spesielt med lærdom om at bruddene forekommer ofte (Solinger et al. 2015).

Teorien skiller mellom opplevelsen av brudd, og opplevelsen av krenkelse. Brudd på den psykologiske kontrakten blir omtalt som en oppfatning av en av partene i forholdet, om at den andre parten ikke etterlever sine forpliktelser og løfter (Einarsen & Skogstad 2016:212).

Denne oppfatningen er for øvrig høyst subjektiv, og avhengig av utviklingen i kontraktsforholdet, som redegjort for over. Krenkelse omhandler de sterke emosjonelle reaksjonene som kan komme etter et persipert brudd (Einarsen & Skogstad 2016:212). Einarsen og Skogstad påstår dermed at vi kan kategorisere brudd på den psykologiske kontrakten som flere og mindre alvorlige subjektive brudd over tid, mens krenkelse omhandler direkte brudd på mer eksplisitte løfter og forventninger.

Det er for øvrig høyst interessant for denne bacheloroppgaven at Einarsen og Skogstad (2016:212-213) nevner mangelfulle og sviktende HR-praksiser og verktøy som noen av grunnene til at ansatte opplever brudd på den psykologiske kontrakten.

Forskning viser at de direkte konsekvensene av brudd på psykologiske kontrakter er alvorlige og mange. Vi kan nevne lavere jobbytelse, redusert jobbtillfredshet, destruktiv atferd, redusert helse, lavere grad av organisasjonstilhørighet, og høyere turnover, med mer (Einarsen & Skogstad 2013:213). Altså har psykologiske kontrakter en sammenheng med jobbtillfredshet, ekstrarolleatferd, motivasjon og intensjon om turnover. Einarsen og Skogstad poengterer likevel at det er sterkere holdningsmessige og følelsesmessige reaksjoner, enn den kognitive reaksjonen faktisk er (2016:213-214). Med andre ord er det mye surmuling, men noe mindre handling. På bunnlinjen er det relevant å ha i bakhodet at nøkkelord som tillit, anerkjennelse og respekt er sentrale faktorer ved brudd på den psykologiske jobbkontrakten, uten at det er brudd vi skal se eksplisitt på i denne studien.

3.1.7 Kognitive prosesser i psykologiske kontrakter

For å forstå opprettelsen av psykologiske kontrakter, kontraktens dynamiske utvikling, og praktiske implikasjoner av avdekte forventninger, er det viktig å forstå hvordan vi mennesker tar avgjørelser. En viktig bidragsyter her er den israelsk-amerikanske nobelprisvinneren i økonomi, Daniel Kahneman.

Kahneman snakker om to beslutningssystemer, hvorav det ene er et forenklet beslutningssystem hvor vi tar de fleste avgjørelsene i hverdagen. Dette enkle beslutningssystemet kaller han for system 1, og baserer seg på heurstikker og biaser (Kahneman 2012). System 1 handler altså om predisposisjoner til beslutninger og handlemåte, basert på tidligere erfaringer og kognitive vurderinger som er gjennomført tidligere i system 2. Dagligtalens "intuisjon", eller "magefølelsen", rundt en avgjørelse er kanskje det enkleste eksempelet på system 1 i praksis. Aberet er dessverre at system 1 har det Kahneman

kaller for systematiske feil (2012). Med systematiske feil mener han tilgjengelighet på informasjon, det han presenterer som de små talls lov (at hjernen lures av statistiske sammenhenger, husk på at statistikk ikke er matematikk!), implisitte fordommer og biases som ikke er treffende. I bunn og grunn går hele hovedverket hans ut på å forklare feilaktigheter, styrker og svakheter ved system 1 og system 2. I denne bacheloroppgaven skal vi forholde oss til at det finnes to systemer, og at system 1 er enklere og mer utsatt for systematiske feil enn system 2. Derfor er det også sentralt å ha prosessert, rent kognitivt i system 2, de hittil ukjente forventningene som ligger opp mot digitale verktøy, for å kunne treffe gode avgjørelser rundt håndteringen av slike forventninger i en organisatorisk og HR-messig kontekst.

Kahneman snakker også om den minste anstrengelses lov, hvor han forfekter at det er mentalt krevende å følge en lang tankerekke og aktivt prosessere informasjonen vi har tilgjengelig i system 2 (2012). Derav mener han at vi mennesker ubevisst foretrekker å holde oss til det forenklete beslutningssystemet, system 1. Det er viktig å ha kjennskap til slike beslutningssystemer rett og slett på grunn av at forventninger kan brytes raskt hvis vi ikke reflekterer rundt forventningene, og tar forhastede system 1-avgjørelser.

3.1.8 Psykologisk kontrakt – Oppsummert

Mennesker oppretter altså psykologiske kontrakter i alle sammenhenger, og kontraktene opprettes som oftest mellom individer. Disse kontraktene baserer seg på gjensidige forpliktelser og forventninger som er konstruert av løfter og hint som er gitt gjennom sosiale prosesser med alle feilkildene som kommunikasjon, persepsjon og psykologi generelt sett har å by på. Psykologisk jobbkontrakt omhandler den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det er sentralt å ta med seg at denne jobbkontrakten oppstår med påvirkning fra eksterne kilder utover individene som måtte inngå i den psykologiske kontrakten. Like sentralt er den dynamiske utviklingen og menneskers selektive persepsjon. Psykologiske jobbkontrakter er uten tvil kompliserte, ulikt oppfattet og utsatt for feilkilder. Allikevel kan brudd på slike kontrakter medføre alvorlige konsekvenser for individets jobbatferd og derav organisasjoners lønnsomhet. Det er altså et teoretisk område som fortjener forskningens fokus, spesielt i et HR-perspektiv.

3.2. Digitalisering

Digitalisering er det andre store bakteppet for denne studien. Det å ha en forståelse for hva digitalisering er, hva digitalisering gjør for organisasjoner, og noen teoretiske innfallsvinkler på digital transformasjon, er sentralt for å forstå forventningene som ligger opp mot digitale verktøy.

3.2.1 Introduksjon

Digitalisering er et fenomen som det har vært snakk om i årevis. Det har ført til store samfunnsmessige forandringer og gigantiske økonomiske omveltninger. Hensikten med digitalisering er et samfunn der effektiviteten skal økes og arbeidsoppgaver som før var vanlig å utføre manuelt, blir digitalisert. Med andre ord, vi snakker om den fjerde industrielle revolusjon (Andreassen 2016) som er minst like opprivende som den første og andre på 17- og 18-hundretallet.

Den fjerde industrielle revolusjon er på mange måter en videreføring av den tredje, som baserte seg på elektroniske løsninger, informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Det påstås til stadighet at den fjerde industrielle revolusjon har en eksponentiell utviklingskurve, hvorav vi befinner oss ganske lavt på kurven foreløpig (Andreassen 2016). Den fjerde industrielle revolusjonen setter fokuset på roboter og automatisering, noe som medfører stor frykt for tap av arbeidsplasser, selv om revolusjonen også kan skape nye roller og funksjoner (SSF 2014).

I denne oppgaven er det den tredje og fjerde industrielle revolusjon som gir grunnlaget for hva vi ønsker å undersøke. Digitalisering som fenomen, i vår sammenheng, er en slags automatisering av både arbeidsoppgaver, og informasjon- og kommunikasjons-flyt i organisasjoner. La oss se nærmere på digitaliseringsbegrepet og den digitale transformasjonen.

3.2.2 Digitaliseringsbegrepet

Sannes & Andersen definerer digitalisering som ‘‘.. transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA.’’ (2017). De definerer det altså slik at alt av prosesser, forretningsstrategier og modeller er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi. At selve organisasjonen er gjennomsyret av digitale løsninger.

Vi velger å forstå digitaliseringsbegrepet etter Jeanne Ross, som en standardisering av prosesser knyttet til kostnadseffektivisering og optimering av interne prosesser (2017). Implisitt i denne definisjonen ligger selvfølgelig det digitale aspektet, hvor standardiseringen, kostnadseffektiviseringen og optimeringen blir gjort gjennom digitale verktøy, som enten automatiserer, forenkler eller bedrer kommunikasjons- og informasjonsflyt.

I prosessen med å bli digitalisert, snakkes det også ofte om begrepet digital transformasjon. Digital transformasjon omhandler en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester, basert på digitale løsninger (Difi 2017). Det er nettopp den digitale transformasjonen vi er interessert i å undersøke, opp mot den psykologiske jobbkontrakten.

Fokuset i digital transformasjon ligger i brukeropplevelser, både for kunder og ansatte, og at hele virksomheten skal være i stand til å utnytte den digitale teknologien på en mest mulig effektiv måte. Da er det en tankevekker at hele 44% mener at digitalisering fører til økt krav om konsentrasjon i arbeidshverdagen, ifølge en representativ undersøkelse gjort av Sintef i Norge i 2017. (PS:*Du har søkt, og du har funnet.*) Det er også interessant at 41% av respondentene opplever et økt tidspress, ifølge samme undersøkelse. Undersøkelsen viser at det er ‘...store deler av arbeidslivet som opplever utfordringer’ (Sintef 2017) som følge av digitalisering og digitale verktøy.

3.2.3 Digitale verktøy

Digitale verktøy står altså sentralt i denne studien. Det er midlertidig vanskelig å oppdrive en unison definisjon på hva digitale verktøy egentlig er. I tråd med våre formål, kan vi definere digitale verktøy som: Alle verktøy som befinner seg i teknologiske gjenstander, og som består av en eller annen form for datamaskindrevet løsning. Innenfor denne definisjonen faller altså alle mulige digitale flater, om det være seg apper på mobiltelefonen, programvare på datamaskiner, kodebrikker, nettbrett eller lignende. Med digitale verktøy mener vi dermed all digital informasjons- og kommunikasjonsteknologi som er tilgjengelig enten fysisk eller digitalt gjennom datamaskiner, nettbrett, smarttelefoner, smart-board, osv. Programvarer som mailklienter, databaser, Office-pakken, osv. er også inkludert i definisjonen. Andre eksempler kan være rekrutteringsprogrammer, HRM-systemer, Mail-klienter, sky-løsninger, generell programvare, osv. Med andre ord snakker vi om en veldig vid definisjon på digitale verktøy,

og det må sies at hovedformålet til de digitale verktøyene er å effektivisere eller forenkle arbeidsoppgaver i en organisasjonskontekst.

3.2.4 Digitalisering og HR

Digitalisering, og digital transformasjon berører altså alle deler av en virksomhet, inkludert HR sin rolle. I denne HR-fokuserte bacheloren er det sentralt å nevne at det er viktig å ha kjennskap til digitaliseringens effekter på medarbeidere i et HR-perspektiv. Vi vil derfor under denne overskriften se på digitale ansatte.

Professor Strohmeier og Dr Parry presenterer *digitale ansatte* i sin artikkel om HRM (HR-Management) i den digitale tidsalderen (2014), som et begrep den moderne HR-ansatte må kunne beherske og kontrollere. Akademikerne forklarer at de teknologiske fremskrittene påvirker enhver del av organisasjonen, inkludert HR, og at HR må tilpasse seg denne digitale transformasjonen på en best mulig måte.

Med *digitale ansatte* antas det at det tidlige, intime og varige samspillet med digital teknologi har formet en ny generasjon mennesker med særdeles forskjellige holdninger, kvalifikasjoner, oppførsel og forventninger i forhold til den eldre generasjonen (Strohmeier & Parry 2014). Det handler altså om den nye generasjonen arbeidstakere, som virkelig har digitale ferdigheter i blodet. Tidlig litteratur om fenomenet antyder at denne nye kohorten av mennesker generelt er preget av merkbare digitale kvalifikasjoner, multitasking-egenskaper, preferanse for umiddelbare gratifikasjoner og hyppige belønninger (Prensky, 2001). Som en liten digresjon, var enkelte tidlige litteraturbidrag bekymret for at disse forskjellene vil forverre eller til og med hindre gjensidig samarbeid og forståelse mellom generasjoner (Lancaster og Stillman, 2002).

Det er åpenbart at HRM skal reagere på slike endringer og tilpasse sine strategier og aktiviteter til denne nye arbeidsmarkedskohorten, og søke etter tilstrekkelige måter å rekruttere, utvikle, kompensere etc. slike "digitale ansatte" og dessuten å integrere dem med tidligere generasjoner av ansatte (Strohmeier og Perry 2014). Strohmeier og Perry skriver videre at det er en utfordring for HR-ledelse å oppdage og oppfatte endringer i holdninger, forventninger og atferd mellom generasjoner, og unngå stereotypisering som kan virke hemmende for digitale endringer. De forfekter også at HRM må tilpasses en skiftende arbeidsstyrke med forskjellige forutsetninger og forventninger opp mot det digitale aspektet av HR-ledelse. Det må altså gjøres individuelle tilpasninger ut ifra arbeidstakerne, gjennom for eksempel opplæring, støtte, osv. knyttet til nye digitale verktøy.

Med andre ord er det ikke bare teknologien som fører til utfordringer for HRM, men også menneskeperspektivet, hvorav det store spriket i faktisk kompetanse mellom arbeidstakere og generasjoner av arbeidstakere, byr på en stor utfordring for digitalisering og HRs rolle i digital transformasjon (D'Netto 2011). Derfor er forventninger i psykologiske kontrakter høyrelevante å se på, og du har på mange måter nettopp sett en av hovedgrunnene til at denne studien har livets rett.

3.2.5 Digital kompetanse

Et annet relevant element i digitalisering er digital kompetanse. Som Sthromeier og Dr Parry foreslår, er det store individuelle forskjeller på digital kompetanse blant ansatte. Men hva er egentlig digital kompetanse?

Det er vanskelig å finne en entydig definisjon i akademia, men digital kompetanse kan defineres som: "Evnen til å anvende seg og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte" (NOU 2019). Med andre ord omhandler digital kompetanse brukerferdigheter og praktisk kunnskap om digitale verktøy. Det er for øvrig interessant for oppgaven at Aspøy og Andersen argumenterer for at de fleste arbeidstakere takler en digital transformasjon det gjelder digitale verktøy, dersom det legges godt til rette for endringen fra arbeidsgiver (2015). De mener at arbeidstakerne vil oppnå tilstrekkelig kompetanse for å mestre de aktuelle arbeidsoppgavene gjennom opplæring og praktisk læring. Som en annen del av bakteppet til vår studie, er det et mål fra regjeringens side at offentlige bedrifter skal øke sin digitale kompetanse, nettopp for at arbeidstakerne skal kunne mestre sine oppgaver nå, og de eventuelle fremtidige oppgavene de får (Sternes et al. 2018).

Praktisk opp mot digital kompetanse, har Fafo levert rapporter angående arbeidslivets tilpasning med tanke på digital kompetanse. De rapporterer at ansatte opplever digitale prosjekter som hovedsakelig effektivitetsskapende, får opplæring, og er fornøyde med den digitale transformasjonen generelt sett (Fafo 2015).

3.3. Endring

I tråd med problemstillingen, og spesielt det andre forskningsspørsmålet, er endring det tredje bakteppet for denne bacheloroppgaven. Vi ønsker som nevnt å diskutere praktiske implikasjoner av endringer og fornyelse av digitale verktøy opp mot forventninger i den psykologiske jobbkontrakten, og da er selvfølgelig endringsteori en viktig bidragsyter. Denne teoridelen er mindre utfyllende enn de andre, med bakgrunn i at det hovedsakelig er forventninger i psykologiske jobbkontrakter vi skal se på, mens endringskonteksten er relevant i forhold til de praktiske implikasjonene vi skal drøfte mot slutten av oppgaven.

Helt generelt handler endring om å lede en organisasjon eller individer gjennom en prosess, der man går fra et nåværende ståsted til en fremtidig ønsket tilstand. Mange definisjoner blir svært generelle for endring, og vil derav ikke nødvendigvis være sentral for problemstillingen vår. Jacobsen & Thorsvik definerer en endring i organisasjonskontekst, som endring av en oppgave, teknologi eller mål og strategier. Dette vil si at organisasjonen finner nye måter å utføre eksisterende oppgaver på. Enten om det anvendes ny teknologi eller om målene og strategiene blir korrigert (2013: 385).

Et velkjent begrep som innenfor endring er motstand. Jacobsen & Thorsvik beskriver motstand mot endring som en rasjonell reaksjon fra individer (2013: 391). Nevnte teoretikere beskriver motstand gjennom ulike faser, som en ansatt går gjennom før han eller hun aksepterer endringer. Første fase er selve sjokket, eller overraskelsen over at det faktisk kommer en endring. Her får vedkommende vite om endringen, og de første refleksjonene om hvordan dette påvirker individet og avdelingen begynner å melde seg. Neste fase er benektning. I denne fasen motsetter den ansatte seg endringen, og presenterer tanker som ‘‘dette går ikke an’’, og liknende. Deretter kommer depresjonsfasen, hvor den individuelle ansatte ofte opplever avmakt og melder seg ut av selve endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik 2013: 392). Så begynner forhåpentligvis kurven å gå oppover igjen. Neste fase er motvillig aksept. Her begynner arbeidstakerne å forstå at de må gjennomføre endringen. Neste steg er utprøving. Her testes endringen ut, og den ansatte ser hvordan de nye arbeidsoppgavene og arbeidsprosessene blir. Denne fasen følges av en konsolideringsfase, hvor endringen blir implementert i strukturer og prosesser. Siste fase er tilpasning, hvor vedkommende forhåpentligvis aksepterer endringene (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Med andre ord, det er ofte sterk motstand mot endringer, og mange faser den enkelte ansatte skal gjennom. Med dagens endringstakt, er det derfor kritisk å ivareta forventninger i den

psykologiske jobbkontrakten. Jacobsen & Thorsvik nevner faktisk brudd på den psykologiske kontrakten som en av grunnene til at det skapes motstand mot endring (2013:393).

Det er mange grunner til hvorfor det skapes så mye motstand mot endring. Frykt for det ukjente, endring i rutiner, og det å trå ut av komfortsonen kan være utfordrende nok for mange. Og Jacobsen & Thorsvik nevner flere sentrale grunner til at motstand mot endring oppstår. En årsak kan som sagt være brudd på den psykologiske kontrakten. En endring av organisasjonen kan føre til at disse uskrevne forventningene som er nevnt i teorikapittelet om psykologisk jobbkontrakt, brytes. Slike brudd kan relativt raskt medføre motstand mot spesifikke endringer (Jacobsen & Thorsvik 2013: 393). Det kan hende at medarbeideren føler seg lurt på grunn av at fremstillingen av de nye arbeidsoppgavene ikke samsvarer med virkeligheten, eller at det er krav til ny kompetanse eller kunnskap.

Jacobsen & Thorsvik har samlet empirisk forskning, og sett etter likhetstrekk som går igjen i disse funnene (2013:404). Sentrale suksesskriterier er at det blir utformet en klar visjon om hva endringen skal bringe, og en strategi på hvordan denne prosessen skal utføres.

Kommunikasjon er noe av det viktigste man gjør, og endringen må kommuniseres ut til hele organisasjonen for å danne positivitet rundt endringen. Hennestad og Revang fokuserer på involvering av medarbeidere for å forebygge motstand gjennom positiv involvering (2017:174).

Så, vi vet at endringer kommer i mange forskjellige størrelser, at endringer kan være komplekse å gjennomføre, og at motstand mot endringer er et velkjent fenomen i organisasjoner. Da mangler vi bare litt basiskunnskap om kommunikasjon og generelt sett god HR-praksis, før vi kan gyve løs på metodekapittelet.

3.4. - Kommunikasjon og andre momenter

3.4.1 - En enkel kommunikasjonsmodell

Sentralt i enhver mellommenneskelig prosess er kommunikasjon. For å forklare noen av fallgruvene med kommunikasjon vil vi her presentere en generell kommunikasjonsmodell, inspirert av Kaufmann & Kaufmann (2015:397-400).



Figur 3.2 - En enkel kommunikasjonsmodell (Inspirert av Kaufmann & Kaufmann 2015:398)

Kort fortalt handler kommunikasjon om en avsender med et budskap som han/hun ønsker å formidle. Budskapet blir så innkodet basert på perseptuelle fordreininger, biases, erfaringer, stereotypier osv. Med andre ord blir budskapet fordreid ved at det skal oversettes fra kognitive inntrykk til et eksplisitt og kommuniserbart språk (Kaufmann & Kaufmann 2015:398-399).

Det innkodede budskapet blir så sendt gjennom en kanal eller medium, som kan være tekst, språk eller non-verbal kommunikasjon, telefonsamtale, lydopptak, osv. Mediet som velges er kritisk for innkodingen, da vi vet at de ulike mediene inneholder forskjellig grad av informasjonsfylde (Kaufmann & Kaufmann 2015:401).

Neste steg i en kommunikasjonsprosess er dekodningen hos mottakeren av budskapet. Her spiller persepsjon, biases, misforståelser, osv. inn på hvordan budskapet blir tolket av mottakeren. Som Kaufmann & Kaufmann poengterer: ‘Man skal kunne lese både det som står *på*, og det som står *mellom* linjene.’ (2015:399). Igjen er mediet og innkodingen av budskapet kritisk for persiperingen av budskapet hos mottakeren.

I tillegg har vi støy. Med støy mener vi alt omkringliggende som ikke er relevant for selve budskapet, slik som følelser, miljø, avbrytelser, senket konsentrasjonsevne, motstridende

tanker eller holdninger til selve budskapet (ofte referert til som kognitiv dissonans), og lignende.

Det er altså åpenbart at kommunikasjon er en kritisk faktor i dannelsen, utviklingen, og oppfyllelsen eller brudd på forventninger i psykologiske kontrakter. Mellommenneskelig kommunikasjon er langt fra perfekt, og en stor kilde til feiltolkninger av budskap.

3.4.2 Hva er god HR-praksis?

Siden vi tross alt skriver en bachelor innenfor HR-faget, er det sentralt å nevne hva vi oppfatter som god HR-praksis, med tanke på å være på samme bølgelengde når det kommer til drøfting av praktiske implikasjoner.

Lepak og hans fremragende kollegaer (Lepak et al. 2012) har tegnet et illustrativt bilde av hvordan HR kan skape verdi for virksomheten. Akademia hadde ikke vært akademia uten kravet om velfundamenterte kilder. Derfor har disse forskerne gått foran og analysert hvordan HR faktisk skaper verdi på bunnlinjen. Forskerne trekker frem HR-praksiser som fremmer ferdigheter, motivasjon og autonomi som eksempler på sentrale praksiser for å underbygge virksomhetens verdiskapning.

Med andre ord ser vi i denne oppgaven på god HR-praksis som det å fremme og tilpasse seg individet, dets motivasjon og personlige følelser, funksjoner, og ikke minst forventninger, for å kunne utøve god HR, og støtte virksomheten på bunnlinjen.

3.5 Sentrale definisjoner

Litteratur- og teorigrunnet vårt sikter både vidt og bredt. Som vi skal klarlegge i neste kapittel så har vi valgt et eksplorativt forskningsdesign i denne studien. Derav er det en kongruent sammenheng mellom forskningsdesignet og det brede bakteppet vi har presentert i dette teoretiske kapittelet, for å høyne den indre validiteten på studien totalt sett. Selv om ikke alle deler av teorien blir plukket opp i drøftingen, er de sentrale for å forstå grunnlaget og tankegangen i metode-valg, drøfting, konklusjon og praktiske implikasjoner av konklusjonene.

3.5 Sentrale definisjoner:

Psykologisk kontrakt: *''Individuelle oppfatninger av gjensidige forpliktelser mellom individet og organisasjonen''* (egen oversettelse, Rousseau 1989)

Psykologisk jobbkontrakt: *De forventninger og forpliktelser som er subjektivt forankret i det enkelte individ i et arbeidsforhold.* (Inspirert av Einarsen & Skogstad 2016)

Digitale normer: *Samfunnsmessige normer som knytter seg til digitale verktøy.*

Digitale verktøy: *Alle verktøy som befinner seg i teknologiske gjenstander, og som består av en eller annen form for datamaskindrevet løsning.*

Digitalisering: *''Standardisering, kostnadseffektivisering og optimering gjort gjennom digitale verktøy, som enten automatiserer, forenkler eller bedrer kommunikasjon- og informasjonsflyt''* (Inspirert av Jeanne Ross 2017)

Digital transformasjon: *''Omhandler en prosess der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester, basert på digitale løsninger''* (Difi 2017)

Digital kompetanse: *''Evnene til å anvende seg og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte''* (NOU 2019)

Endring: *''å lede en organisasjon eller individer gjennom en prosess, der man går fra et nåværende ståsted til en fremtidig ønsket tilstand''* (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Kapittel 4 - Metode

Den samfunnsvitenskapelige metoden omhandler hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, analysere informasjonen, og hva metoden kan fortelle oss om samfunnsmessige prosesser og forhold. Vi snakker om empirisk forskning, med fokus på systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). I bunn og grunn skal metodelæren hjelpe oss med å treffe hensiktsmessige, velfundamenterte og systematiske valg, basert på informasjonsbehov og problemstilling. I dette kapitlet vil vi først forklare vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt, før vi går i dybden på datainnsamlingen, og den metodiske fremgangsmåten vi har valgt.

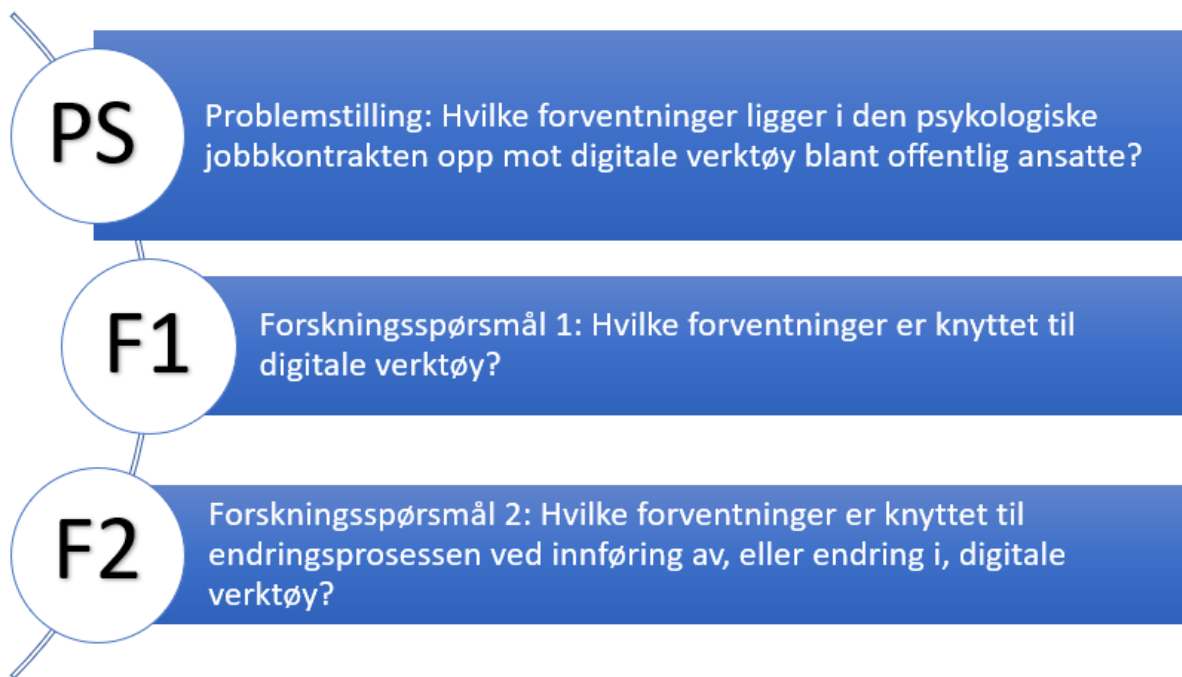
4.1 Forskningsdesign

4.1.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Som bachelorgruppe er vi rent ontologisk inspirert av en sosialkonstruktivistisk tilnærming. Det er dermed, epistemologisk sett, slik at vi ser på sannhet og virkeligheten som et produkt av erfaringer og subjektive fortolkninger, i denne oppgaven. Det er også åpenbart logisk når vi analyserer og studerer psykologiske kontrakter, som er høyst subjektive.

Vår problemstilling har en forklarende natur (Busch 2013:33). Likevel er fenomenet vi ønsker å forklare vanskelig å definere, da utvidede litteratursøk ikke har resultert i forskning som kombinerer fenomenene psykologisk jobbkontrakt og digitalisering. Vi har derfor sterkt fokuserte og avgrensede forskningsspørsmål. Vi begrenser oss til å kun se på forventninger i den psykologiske jobbkontrakten, og deler forventningene inn i to overordnede kategorier, knyttet til 1) Digitale verktøy, og 2) Endringsprosess knyttet til digitale verktøy. På denne måten vil vi danne et godt grunnlag for å besvare problemstillingen, og identifisere hvilke forventninger som ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy blant offentlig ansatte, for så å kunne drøfte disse opp mot tilhørende teori.

Av rent pedagogiske formål, la oss gjenta problemstilling og forskningsspørsmål:



Figur 4.1 - Problemstilling og forskningsspørsmål

4.1.2 Forskningsdesign

Med tanke på vår inngang til empiriinnsamlingen, så vil vi gå induktivt til verks. Med vår forklarende problemstilling er det naturlig å forsøke å skape teori av empiri, og støtte oss på nærliggende teori for alternative forklaringer, og for å bygge opp under den interne validiteten i oppgaven (Krumsvik 2013:152). I og med at vi har en sosialkonstruktivistisk, induktiv inngang, med fokus på å avdekke en rekke forventninger som er ukjente for oss, er et eksplorativt forskningsdesign det mest nærliggende å ta utgangspunkt i. En kvalitativ metodologi blir også naturlig å anvende (Krumsvik 2013). Med tanke på at vi fokuserer på psykologisk kontrakt opp mot digitalisering, så er det generelt sett snakk om to fenomener satt opp mot hverandre, og dermed er fenomenologi som eksplorativt forskningsdesign også naturlig å velge. Eksplorativt design på generell basis er et forskningsdesign som fokuserer på å skape forståelse og innsikt, er fleksibel og ustrukturert som prosess, bruker ofte dybdeintervjuer og er hypotesegenererende (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016:47-50). Det er dermed perfekt for å identifisere hvilke forventninger som ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy.

Så, vi har et fenomenologisk utgangspunkt, men hva betyr egentlig det for vår del? Jo, vi tar utgangspunkt i at digitaliseringens påvirkning på den psykologiske jobbkontrakten kan betraktes som et avgrenset og identifiserbart fenomen, hvorav vår oppgave blir å avdekke de

forventningene som ligger innenfor fenomenets rammer. Ved å støtte oss på etablert teori tilhørende psykologisk kontrakt, mellommenneskelig kommunikasjon, interaksjon og psykologiske prosesser, samt endringsteori, mener vi at vi har et godt grunnlag for å samle inn empiri om forventninger knyttet til vårt avgrensede fenomen. Vi vil altså forsøke å forstå hvilke forventninger som ligger i den psykologiske kontrakten opp mot digitale verktøy, for så å drøfte praktiske implikasjoner av de avdekte forventningene i neste kapittel.

4.1.3 Fenomenologisk design

Metodelitteraturen deler i utgangspunktet inn forskningsdesign i tre kategorier, eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Deskriptivt og kausalt design er tradisjonelt sett ansett som design best egnet for kvantitative studier, mens det eksplorative tar utgangspunkt i å utforske, forstå og gjerne identifisere variabler (Askheim & Grenness 2008). Under det eksplorative, som er vårt utgangspunkt, er det de kvalitative metodene som regjerer, og vi har valgt et fenomenologisk design med utgangspunkt i at vi ser på individenes oppfatning av virkeligheten opp mot en spesifikk og definert kryssning av fenomener, som begrunnet over. Vi ser ikke på kultur, og etnografisk design er dermed utelukket, vi har ikke en spesifikk case, og casedesign er dermed ikke aktuelt. Ei heller har vi ressurser til å utvikle en grundig og dyptgående teori, og grounded theory-design er også utelukket. Fenomenologi er dermed det rasjonelle valget for denne bacheloroppgaven.

Det blir dermed sentralt å avgrense fenomenet vi ser på. Basert på det teoretiske grunnlaget, forholder vi oss kun til forventninger i psykologiske kontrakter blant arbeidstakere i offentlig sektor. Den delen av psykologisk jobbkontrakt vi skal undersøke, avgrenser vi til å omhandle forventninger opp mot digitale verktøy (som definert i teoridel), og forventninger knyttet til endringsprosess rundt digitalisering. Vi ser altså på fenomenet digitalisering i lys av psykologisk jobbkontrakt, som klarlagt i innledningen.

4.2 Informasjonsbehov

For å kunne diskutere praktiske implikasjoner av kjennskap til ukjente forventninger, er det rett og slett forventninger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy som det blir aktuelt å avdekke. Slik som forskningsspørsmålene, innledningen og bakgrunnen for denne oppgaven foreslår, så har vi også et behov for å kjenne til hvilke forventninger ansatte har til endringsprosesser som involverer endringer i, eller helt nye digitale verktøy. Dermed

har vi et todelt informasjonsbehov. Vi skal søke sannheten som subjektivt oppfattet av den enkelte, og det er deres forventninger innenfor psykologisk kontrakt-begrepet til digitale verktøy generelt, og digitale endringsprosesser som er informasjonsbehovet vårt i datainnsamlingen.

4.3 Gjennomføring

4.3.1 Metodisk valg

I forhold til det spesifikke metodevalget, har vi flere alternativer for datainnsamling. Fokusgrupper, observasjon, dybdeintervjuer, eller kvalitativ analyse av sekundærdata som dokumenter og tertiærkilder er alle relevante i en fenomenologisk studie. I og med at vi ser på høyst subjektive forventninger, som gjerne er ubevisste og nærmest umulige å observere, så faller observasjon som metode vekk. Dokument- og tekstanalyse vil heller ikke gi oss tilfredsstillende innsikt i fenomenet vi ønsker å studere. Det vil derimot være svært hensiktsmessig å gå direkte til kilden. Du leter vel ikke etter utspringet til Nilen i havet? Med andre ord, det å faktisk snakke, lytte og høre på menneskers subjektive oppfatninger av virkeligheten (der hvor vi antar at virkeligheten finnes), vil gi oss verdifulle data knyttet til vårt informasjonsbehov. Så, valget faller enten på fokusgrupper eller dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer er det vanligste å bruke i eksplorative design (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016:47-50), i tillegg er store deler av psykologiske kontrakter ofte opplevd som sensitiv informasjon, og generelle forventninger i kontrakten er ofte ubevisste. Dermed er dybdeintervju det gunstigste valget. Dybdeintervjuer gir gjerne et høyere konsentrasjonsnivå hos informant, er bedre egnet til å avdekke dypere holdninger (eller forventninger), og er enklere å tilpasse til hver enkelt informant (Askheim & Grenness 2008:91), enn fokusgrupper. Dermed er valget åpenbart. Dybdeintervjuer er vår datainnsamlingsmetode i denne studien. Metodetriangulering kunne vært aktuelt, altså å anvende flere metoder for å styrke den interne validiteten (Krumsvik 2013:121). Men vi har valgt å kun fokusere på dybdeintervjuer for å kunne gjennomføre hele forskningsprosessen på en grundig og god måte, i tråd med metodelitteraturens anbefalinger for bachelorstudenter (Krumsvik 2013:51).

4.3.1 Utvalgsstrategi

Som et utgangspunkt for selve utvalgsstrategien, er det relevant å tenke på hvem som har kompetanse, innsikt og mulighet til å svare på fenomenet vi ønsker å studere (Askheim

& Grenness 2008:118). Spesielt med tanke på at vi har et fenomenologisk utgangspunkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Med bakgrunn i at psykologiske kontrakter finnes i alle arbeidsforhold, og at digitalisering i det offentlige er et fokusområde (statsbudsjettet 2019), så vil alle ansatte i det offentlige være innenfor populasjonen, og være potensielle informanter.

I utgangspunktet la vi til rette for et vurderingsutvalg som utvalgsstrategi til dybdeintervjuene. Poenget med vurderingsutvalg er å selektere representanter for ulike deler av populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016:176). Vi ønsket i utgangspunktet ikke å ha informanter som hadde eierskap til de digitale verktøyene i form av å være endringsleder eller implementerer. På grunn av en blanding av miskommunikasjon og bekvemmelighet endte vi opp med én informant som hadde stort eierskap til system og digitale verktøy i organisasjonen. Det interessante er at informanten, tross våre fordommer, ga verdifull informasjon gjennom å belyse fenomenet fra flere sider.

I tråd med våre formål, og et HR-faglig perspektiv, er det ansattes bruk av digitale verktøy som interesserer oss, og hvordan organisasjoner kan legge til rette for digitale endringsprosesser. Dermed har vi valgt et utvalg som baserer seg på administrativt ansatte i offentlige organisasjoner. Ett av kriteriene i utvalget er at informantene skal ha hovedtyngden av arbeidsoppgavene basert på administrative oppgaver. Med administrative oppgaver mener vi bemanningsoppgaver, kompetanseutvikling, lederutvikling, rekruttering, generell rådgivning, ledelse og lignende som faller innenfor administrasjonsbegrepet.

Utvalgets størrelse er snevert på kun fire informanter. Grunnlaget for så få informanter er et ønske om å kunne gjennomføre intervju, analyse og forberedelser grundig med tanke på at dette tross alt er en bacheloroppgave. Slik som Krumsvik foreslår (2015:51) er det bedre i bacheloroppgaver å ha tre informanter, og gjennomføre forskningsprosessen grundig, enn å ha ti informanter og neglisjere eller ikke gjennomføre deler av forskningsprosessen på en god måte. Vi ønsker altså å øke kvaliteten, og derav reliabiliteten, og igjen validiteten, på arbeidet vårt ved å ikke ta oss vann over hodet med tanke på de begrensede ressurser man har til rådighet i en bacheloroppgave.

Med tanke på utvalget, er det klart at vi ideelt sett skulle hatt minst én informant som var mindre kompetent på digitale verktøy, for også å se på hvordan mindre digitalt kompetente medarbeidere, med mindre innsikt i digitale verktøy, vil forvente endringer, optimalisering, brukervennlighet, og endringstakt.

Vi har som sagt intervjuet det vi definerer som administrativt ansatte. Dette er kun et praktisk grep som er verdt å nevne med tanke på den ytre validiteten til slutningene våre. Vi ser likevel på utvalget som relativt representativt for populasjonen, som er ansatte i offentlige organisasjoner. Valget overfor utvalget er som sagt rent praktisk, og svekker validiteten noe, men forventningene vi ønsker å undersøke vil sannsynligvis være like på tvers av offentlige organisasjoner og arbeidsområder. Denne oppgaven er tross alt eksplorativ, og videre forskning er nødvendig for å generere en absolutt generaliseringsverdi av funn og konklusjoner.

For reliabilitetens skyld, de øvrige utvalgskriteriene vi har satt er at informantene skal arbeide i offentlig sektor (for eksempel kommune, politi, helse), må bruke digitale verktøy i sin arbeidshverdag, og ha vært med på en endring knyttet til digitale verktøy. Med andre ord, meget brede utvalgskriterier, og nærmest samtlige offentlig ansatte er innenfor populasjonen.

4.3.2 Fremgangsmåte - Dybdeintervju

Med tanke på den eksplorative naturen i den kvalitative undersøkelsen, ønsket vi å foreta dybdeintervjuer for å kartlegge hvilke forventninger som ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy, i tråd med forskningsspørsmålene og diskusjonen over. Selve intervjuene er lagt opp som semistrukturerte intervjuer (Krumsvik 2013:124-138) for å beskrive den virkelige verden persipert av informantene, i tråd med det fenomenologiske og sosialkonstruktivistiske utgangspunktet vårt. Ved å velge semistrukturert intervju vil vi lettere kunne avdekke forventninger enn ved strukturerte intervjuer. I tillegg får vi en høyere grad av reliabilitet enn hvis vi hadde valgt et helt ustrukturert intervju. Det at vi har samme utgangspunkt for datainnsamlingen er viktig for reliabiliteten i datainnsamlingen vår. Intervjuguiden finner du i vedlegg 1.

Rekrutteringen av informanter foregikk gjennom bruk av nettverk og blinde forespørsler gjennom e-post og telefonsamtaler. Vi har kontaktet flere informanter, og fått avslag av noen. Til slutt endte vi opp med fire informanter innenfor helsesektoren, det kommunale, og politiet. Alle informantene er tilhørende Vestlandet i Norge.

Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet med fokus på å avdekke latente variabler i den psykologiske jobbkontrakten. Nærmere bestemt forventningene til digitale verktøy. Selve guiden har seks deler, som har hver sin spesifikke oppgave. Vi baserte oss på metodeteori (Askheim

& Grenness 2008), og delte intervjuet opp i tre hoveddeler: Introduksjonsdel, hoveddel, og eksempeldel.

Introduksjonsdel

I introduksjonsdelen starter vi intervjuet ved å presentere oss selv, oppgaven og definerer digitale verktøy for informanten. Denne delen er standardisert av reliabilitetshensyn, slik at inngangen til intervjuet, og spørsmål om digitale verktøy, skal være så likt persipert av mottaker som mulig. Vi inkluderer også innledende kategoriserende og personlige spørsmål i denne introduksjonsdelen. Teoretisk sett kan vi kalle introduksjonsdelen for den første fasen i en intervjuguide, der vi etablerer relasjon mellom moderator og informant (Askheim & Grenness 2008:123), selv om den i en høy grad er standardisert.

Hoveddel

I hoveddelen av intervjuet, har vi del 1, 2, 3 og 4 i intervjuguiden (Vedlegg 1). Hoveddelen fokuserer på å avdekke latente variabler, altså relevante forventninger til forskningsspørsmålene. Metodeteoretisk kan vi kalle hoveddelen for fase 2, der vi ser på synspunktene og meningene (eller for vår del, forventningene) som informantene har rundt fenomenet vi presenterer (Askheim & Grenness 2008:123). Det har vært et fokusområde å stille åpne spørsmål, uten slagsider som biases, ledende spørsmål, osv. i hoveddelen. Likevel er noen av hovedspørsmålene ja/nei-spørsmål, såkalte dikotomiske spørsmål. Men, de leder opp til oppfølgingsspørsmål (Krumsvik 2013:126) som er designet for å undersøke de latente variablene vi er ute etter. I tillegg er noen av de predefinerte oppfølgingsspørsmålene dikotomiske også. Disse spørsmålene er lukkede for å avklare, eller bekrefte/avkrefte ulike utsagn og tolkninger.

De ulike delene av intervjuet innad i hoveddelen har hver sine oppgaver. Del 1 fokuserer på informantens digitale kompetanse, del 2 på forventninger til digital transformasjon, del 3 på forventninger direkte knyttet til de digitale verktøyene, og del 4 fokuserer på nærmeste leders rolle og forventninger rundt dette.

Eksempeldel

Eksempeldelen av intervjuguiden er en slags utdyping av ubelyste forhold, og spesielt da forventninger. Metodeteorien ville kalt denne delen for fase 3 (Askheim & Grenness 2008:123). I denne siste delen av intervjuet fokuseres det på én hypotetisk situasjon/case som informanten får presentert, og skal reflektere rundt. I tillegg blir

informanten oppfordret til å komme med et eget eksempel fra egne erfaringer, og betraktninger rundt implementering og endring i digitale verktøy.

Til slutt avsluttes intervjuet ved å forklare videre gang i forskningsprosessen, avtakking og en rask evaluering sammen med informanten, slik som all god prosessteori tilsier (Skyttermoen & Vaagaasar 2015). Selve intervjuet er normert til cirka 40-55 minutter, og samtykkeskjema (Vedlegg 2) ble utlevert og underskrevet i forkant av intervjuet.

Pilot

Vi gjennomførte et pilotintervju på en student-kollega for å teste ut intervjuguiden. Det viste seg at vi var litt vel offensive i selve intervjusituasjonen, noe som hindret den dype system 2-refleksjonen som intervjuguiden legger opp til. Pilotinformanten tok samme kveld kontakt for å fortelle at han til tross for å ikke komme på noen eksempler som han mente var relevante i intervjusituasjonen, hadde kommet på flere høyrelevante eksempler i ettertid. Dette viste seg å være verdifull læring for oss som moderatorer, med tanke på spenningsnivået i selve intervjusettingen. Vi justerte offensiviteten og det generelle samspillet som vi la til rette for gjennom introduksjonsdelen og generell mentalitet som intervjuere.

I tillegg justerte vi, og fjernet enkelte spørsmål. Pilotintervjuet var også nyttig for å justere rollefordelingen oss imellom, samt teste aktiv lytting og oppfølgings spørsmål, da vi som forskere er relativt ferske.

Det mest interessante vi lærte av pilotintervjuet, var at vi umiddelbart etter intervjuet følte en mangel på data innenfor det vi var ute etter, nemlig forventninger. Men, etter en avklaring og evaluering med både pilotinformant, og oss gruppemedlemmer imellom, så avdekket vi flere forventninger enn vi la merke til underveis i intervjuet. Intervjuet måtte bare prosesseres og systematiseres. Verdifull læring altså.

Gjennomføring

Vi har foretatt fire semistrukturerte intervjuer over tre dager i tre forskjellige offentlige organisasjoner i Vestlandsregionen. Vi bestemte oss for at alle tre gruppemedlemmer skulle delta, og bidra i intervjuene. Ikke bare med tanke på solidaritet, men også læringsverdi. For å sikre reliabilitet satte vi predefinerte faste roller under intervjuene. Én var moderator, altså den som intervjuer og holder dialogen med informanten, mens de to andre gruppemedlemmene fikk som rolle å holde moderator og informant til temaet, gjennom å ha avbrytelsesrett og stille oppfølgings spørsmål. Det var viktig for oss at moderatoren skulle

være ærlig og oppriktig interessert i fenomenet vi undersøker, noe teorien støtter (Askheim & Grenness 2008).

Intervjuene ble gjennomført ute hos informantene, i stor grad på deres betingelser med tanke på plass og tidsbruk. Som nevnt er intervjuguiden normert til 40-55 minutter, men i ett av intervjuene måtte én av hoveddelene i intervjuguiden kuttes på grunn av tidsbegrensning satt av informant. Felles for gjennomføringene var at vi anvendte speiling for å skape et tryggere miljø, der informanten føler seg hørt og forstått (Gjerde 2010:128). I tillegg fokuserte vi på aktiv lytting, spesielt på det lytteteori kaller nivå 2 som omhandler det å gjenta utsagn og fraser, for så å anvende de i spørsmål (Gjerde 2010:122-123). Vi fokuserte med andre ord på å skape et trygt miljø, med riktig spenningsnivå i intervjuet for å skape mulighet for system 2-refleksjon rundt spørsmålene i intervjuguiden, og hvilke faktiske forventninger som ligger latent i den psykologiske jobbkontrakten til informantene. Kjente omgivelser for informant, trygg og uanstrengt atmosfære, og speiling var blant virkemidlene vi anvendte for å skape det trygge miljøet, i tråd med metodeteorien (Askheim & Grenness 2008).

Det er også verdt å bemerke at på grunn av plassmangel, ble det i det ene intervjuet kun moderatoren som avholdt intervjuet. Dette var uønskelig fra vår side, men rammebetingelsene overstyrte våre ønsker. Vi vil diskutere implikasjonene under overskriften *reliabilitet*.

For å høyne kvaliteten på intervjuene, og avklare eventuelle misforståelser, tok vi en rask evaluering rett etter intervjuet med informantene. Spørsmål som "Hvordan opplevde du intervjuet?", "Er det noe som er uklart?", i tillegg til avklaringer, brukte vi for å raskt evaluere og forbedre intervjuet frem til neste intervju. Basert på at intervjuer som metode er veldig lettpåvirkelige av forskeren selv (spesielt ustrukturerte og semistrukturerte), er det viktig å ha et kritisk blikk på egen påvirkning og tolkning av datamaterialet underveis i innsamlingsprosessen (Johannessen, Tuft & Christoffersen 2016:148). Vi evaluerte grundigere som gruppe med fokus på rollefordeling, oppfølgingsspørsmål, helhetlig inntrykk av intervju og hoveddeler/eksempeldel, i etterkant av hvert intervju.

Dokumentering

Med tanke på dokumentering tok vi lydopptak ved hjelp av båndopptaker. Vi tok også lydopptak ved hjelp av smarttelefon, som backup. Samtlige intervju er transkribert i etterkant, så ordrett som mulig, noe vi kommer tilbake til i reliabilitetsdrøftingen. Med tanke på lagring i dagens digitale tidsalder med GDPR og sterkere personvernslovgivning, ligger lydfilene og de transkriberte intervjuene trygt plassert i passordbeskyttede mapper, slik som

pensum (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010:156) og Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) foreslår. For øvrig har vi mottatt godkjenning fra NSD om å samle inn og håndtere personopplysninger.

Det er midlertidig et stort aber med transkribering av intervju, nemlig at non-verbal atferd ikke registreres i databehandlingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016). For å motvirke dette diskuterte vi å registrere non-verbal kommunikasjon underveis i intervjuet, koblet opp mot tidsregistreringen i lydopptaket. Aberet med slik registrering er respondentens reaksjon til at intervjuerne skriver ned ‘’skjult’’ informasjon om han eller hennes oppførsel, noe som kan oppfattes truende. Vi testet det ut i pilotintervjuet, og kom til konklusjon om at det skadet intervjuets trygge atmosfære, og at det vil ha større verdi for vårt datagrunnlag å legge til rette for reflekterte og åpne svar, som diskutert under *Gjennomføring*. Filmopptak kunne vært et bedre alternativ i så måte, selv om dataene i transkriberingen gir oss mer enn tilstrekkelig grunnlag for analyse og drøfting.

4.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler om påliteligheten til måleverktøyene vi bruker (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016). Med andre ord handler det om at vi måler det samme hver gang verktøyet brukes. Et poeng med reliabilitet er dermed etterprøvbarhet (Krumsvik 2013), noe som er spesielt viktig for å styrke reliabiliteten i denne oppgaven. Som med all kvalitativ metode, er etterprøvbarheten svekket ved at den råe informasjonen som forskerne samler inn, er åpent for tolkning, misforståelser og innsamles gjennom sosiale prosesser. To dybdeintervjuer er sjeldent like, og fortolket av forskerne i etterkant (Askheim & Grenness 2008:147). Dette er også tilfellet i vår datainnsamling. Vi har et fokus gjennom hele metodekapittelet på å presentere en transparent, stringent og koherent forskningsprosess (Krumsvik 2013:48), som gir så god etterprøvbarhet og pålitelighet som mulig, i kontekst av at metodologien faktisk er kvalitativ. Som sagt, det er kjente problemer med etterprøvbarhet på kvalitative studier. Forskeren bruker seg selv som instrument, med sine unike erfaringer og karakteristika (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016), og oppfølgingsspørsmål i et semistrukturert intervju kan gå uante veier.

Et grep vi har tatt med tanke på reliabiliteten er å ta utdrag av lydopptakene og transkribere de på nytt, for så å sammenligne med de tilsvarende delene i den fullstendige transkripsjonen. Slik som Krumsvik foreslår, har dermed to personer transkribert samme tekstpassasje og

sammenlignet de med hverandre (2016). Vi har også en intern-validitetsgevinst av denne dobbeltranskripsjonen. Jo dypere vi dykker ned i dataene, jo bedre kjennskap får vi til empirien, og derav jo bedre vil den interne validiteten fremstå (Krumsvik 2016).

| <i>Reliabilitetstranskribering</i> | <i>Original transkribering</i> |
|--|---|
| <p><i>Q – Er det organisasjonens oppgave å legge til rette for at du kan bruke de digitale verktøyene?</i></p> <p><i>A – Ja det vil jo være i organisasjonen sin interesse, for jeg vil arbeide mer effektivt og andre vil arbeide mer effektivt. Så pengene de bruker for å oppgradere systemene vil de fort tjene inn igjen.</i></p> | <p><i>Q: Er det organisasjonens oppgave å legge til rette for at du kan bruke de digitale verktøyene?</i></p> <p><i>A: Ja, det vil jo være i organisasjonens interesse da, for jeg vil jo arbeide mer effektivt. Og andre vil arbeide mer effektivt. Så de vil, pengene de bruker på å oppgradere systemene vil de fort tjene inn igjen da.</i></p> |

Som vi ser av utdraget fra det nevnte reliabilitetsgrepet, så er det noen små forskjeller på setningsoppbygging og fyllord mellom transkripsjonene. Meningsinnholdet er midlertidig det samme i samtlige utdrag vi foretok, og vi anser transkriberingen som reliabel i så måte. Vi antar at forskjellene kommer takket være bakgrunnsstøy, mumling hos informant, og transkriberingsteknikk.

Figur 4.2 - Utdrag fra reliabilitetstranskripsjon

Videre er måleverktøyet vi omtaler tross alt intervjuguiden, og det vil være sentralt å undersøke reliabiliteten i denne. For eksempel er spørsmålsutforming sentralt ved kvalitative intervjuer. Vi har som sagt hatt fokus på å ha åpne, ikke-ledende og nøytrale spørsmål som styrker reliabiliteten i måleverktøyet. Klare og tydelige spørsmål har derimot vært en utfordring. Grunnet i at forventninger i psykologiske kontrakter ofte er latente i informantenes bevissthet, har spørsmålene vært noe tvetydige, noe som kan gå utover reliabiliteten da informantene kan ha oppfattet spørsmålene ulikt (Krumsvik 2013). Heldigvis har informantene spurt om mer informasjon ved uklarheter, men disse noe uklare spørsmålene er en klar svakhet ved reliabiliteten til intervjuguiden. Vi har også til en viss grad dikotomiske spørsmål, som nevnt i forklaringen av intervjuguiden, som har vært et grep for å styre informantene inn på det vi ønsker å måle, og motvirke denne svakheten. Likevel har vi forsøkt å ikke styre informantene for mye. Priming av informantene, eller påvirkning fra moderator om du vil, er en stor fallgrube i kvalitative intervjuer.

Med tanke på de uforberedte og spontane oppfølgingsspørsmålene som intervjuguiden legger opp til, har vi gjennom transkriberingen bitt oss merke i at våre oppfølgingsspørsmål har en tendens til å være ledende. Ledende spørsmål er en klar svakhet for reliabiliteten, da moderator har stor påvirkningsmakt overfor informanter (Krumsvik 2013:156). Dette har også betydning for validiteten på slutningene våre. Disse ledende oppfølgingsspørsmålene er en klar svakhet ved vårt empiriske grunnlag, men må begrunnes i at øvelse gjør mester i intervjusituasjoner (Krumsvik 2013:123), og at slike fallgruver er én av flere generelle

svakheter ved kvalitativ metode, og mer ustrukturerte intervjuformer spesielt (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016:148).

Videre, rent praktisk, så er reliabilitet en forutsetning for validitet. På grunn av at validitet handler om gyldigheten på våre slutninger basert på datainnsamlingen og analysene, så er det en klar forutsetning at vi måler det samme i hvert intervju (reliabilitet), ellers vil jo slutningene bli tatt på et datagrunnlag som er helt tilfeldig innhentet. Det fungerer dårlig å konkludere med at en norsk avdeling av en organisasjon er korrumpert, hvis den ene informanten snakket om asia-avdelingen, mens den andre snakket om den skandinaviske avdelingen (Selv om dette eksempelet også er nære det klassiske intern-validitets-spørsmålet ‘‘måler vi det vi tror vi måler?’’). Poenget er at vi må innhente data om de samme emnene hver gang måleverktøyet brukes, ellers blir ikke slutningene valide og det vi i forskningen kaller for midlertidige sannheter. Likevel anser vi reliabiliteten i datainnsamlingen som tilfredsstillende fra et helhetlig perspektiv. Ved å belyse de mest relevante fallgruvene og tilby en transparent metodedel, har vi i hvert fall bevisstgjort oss selv, og eventuelle lesere på svakheter, som vi kan ta med oss i bakhodet når vi drøfter funnene i neste kapittel.

4.5 Validitet

Validitet i kvalitative undersøkelser omhandler om man undersøker det man har til formål å undersøke, og derav gyldigheten på slutningene vi trekker med bakgrunn i empirien. For å sikre validitet er det sentralt å undersøke feilkildene ved metodebruken (Krumsvik 2013). For eksempel kan vi se på om vårt teoretiske utgangspunkt, med spesielt fokus på den konseptuelle modellen, henger godt sammen med forskningsspørsmålene. Ellers kan vi se på om det er kongruens mellom forskningsdesignet og informasjonsbehovet, om intervjuet og intervjuguiden er sterkt nok kvalitetssikret, med mer (Krumsvik 2013). Hele metodekapittelet er på mange måter ikke bare gjenstand for dokumentasjon knyttet til etterprøvbarhet, men også en resonnering rundt slike validitetsspørsmål. Vi føler at grundige diskusjoner rundt valg knyttet til teori, forskningsdesign og hele den kvalitative metoden generelt sett, er med på å styrke validiteten på de slutninger vi måtte komme til i senere drøfting og konklusjoner.

I tillegg er teorifundamentet vi bringer med oss inn i denne oppgaven særlig styrkende med tanke på validiteten. Teorifundamentet, og den konseptuelle teoretiske modellen vi anvender, sikter høyt og bredt for at våre slutninger kan finne sin plass blant alternative årsaksforklaringer. Ved å inkludere teori om kommunikasjonsprosesser, menneskelig

persepsjon og beslutningstaking, organisasjoners ramme, og ikke minst den psykologiske kontrakten, mener vi at det teoretiske fundamentet styrker validiteten betraktelig.

Ett poeng er derimot viktig å poengtere i negativ forstand, nemlig forskerens påvirkning på informantene og dataene. Som i all kvalitativ forskning, har vi også måttet tolke rådata. Ved å kategorisere rådataene, selektere ut den meningsbærende tekstinformasjonen, kondensert den, og til slutt tolket teksten, har vi utsatt datamaterialet vårt for sterk påvirkning fra våre egne verste fiender. Oss selv. Som tidligere nevnt, har vi hatt et ønske om å opptre så objektivt og distansert fra affektive holdninger, meninger og erfaringer, som mulig. Likevel er det et motivasjonsaspekt oppe i det hele her. Hvis vi, som forskere, ikke anvender oss av våre egne erfaringer, holdninger og meninger, som er grunnlaget for den indre motivasjonen som ligger bak denne oppgaven, så kunne vi like godt latt være å samle inn data i det hele tatt. Uten motivasjon, faller de fleste korthus sammen. Poenget vårt er at vi har ønsket og prøvd å unngå skadende påvirkning på datamaterialet, gjennom forberedelser, innsamling og analyse, men at dette praktisk talt er umulig i kvalitative studier. Derfor har vi kvalitetssikret oss så godt som vi kan, ved å lese metodelitteraturen nøye og diskutert vår egen påvirkning på datamaterialet inngående underveis i prosessen. Som Krumsvik forfekter, det gjelder å ha en høy grad av bevissthet rundt nettopp validiteten i kvalitative design, og ikke minst bevissthet rundt et stringent og koherent forskningsdesign (2013:153). Dette føler vi at vi har levert på, i kontekst av at vi tross alt er bachelorstudenter. For eksempel er det slik at selv om vi er ute etter et så fordomsfritt og upåvirket datamateriale som mulig, så har vi designet intervjuguiden basert på noen generelle teoretiske og logiske antakelser om hvor vi vil finne forventninger i vårt studerte fenomen. For eksempel spør vi om leder og kollegaers rolle, brukervennlighet, og liknende. Det er mulig å påstå at vi dermed har styrt tankerekken til informantene inn på de områdene der vi mener at forventninger finnes. Men, vår verden er ikke fordomsfri, og vi må støtte oss på det teoretiske fundamentet som er opparbeidet gjennom tusenvis av år med menneskelig utforskning, på tross av vår induktive inngang til empiriinnsamlingen.

I bunn og grunn er det også svekkende for validiteten at vi har valgt å kun se på ett tema i den komplekse verdenen vi lever i. Men, menneskers hjerner er skjema- og kategoribaserte (Kaufmann & Kaufmann 2015), noe som tilsier at vi prøver å sette informasjon og kunnskap i forskjellige båser og kategorier. All informasjon vi sitter på, er på en eller annen måte kategorisert. For eksempel avgrensner vi teoretisk mellom begreper, og skiller mellom menneskelige prosesser som for eksempel kommunikasjon, persepsjon og behov. Poenget er at alle begrep i bunn og grunn er en kategori, og at kategorier ikke nødvendigvis er optimalt

for å fange opp kompleksiteten i fenomener, selv om vi som organismer baserer oss på et kategorisystem, både i definert og nedskrevet teori, men også i vår egen hjerne. Vi er med andre ord dømt til å leve med denne systematiske feilen i vår egen informasjonsbehandling, som art og som enkeltorganisme. Det er likevel verdt å ha i bakhodet at selv om vi presenterer teorier og funn i en sterkt kategoriserende kontekst, så er det ikke nødvendigvis slik at våre funn vil være gjeldende i alle situasjoner! Men, vi har som nevnt flere ganger, et utgangspunkt i sosialkonstruktivismen, og derav at sannheten finnes i hvert enkelt menneskes subjektive oppfatning eller persepsjon. Det er derav i mennesket vi vil søke etter sannheten, og i menneskets subjektive oppfatning er det kategorisystemer som dominerer. Det er likevel ikke gitt at funnene vi finner kan anvendes som generelle regler. Du skjønner sikkert at vi nå beveger oss mot en diskusjon angående generaliserbarhet, og den såkalte ytre validiteten (Krumsvik 2013:153-154).

Ytre validitet omhandler altså om vi kan overføre funnene fra studien til andre situasjoner (Krumsvik 2013:152). Den ytre validiteten er sterkt betinget av reliabiliteten, som vi har etablert som tilfredsstillende, og den indre validiteten, som omhandler funnenes kongruens med virkeligheten (Krumsvik 2013:152). Det blir dermed relevant å se på den interne validiteten. Som nevnt i reliabilitetsdelen, kan spørsmålene i intervjuguiden oppfattes ulikt. I tillegg har ledende oppfølgingsspørsmål vært en utfordring. Likevel, i en eksplorativ studie, så må vi kunne si at vi har undersøkt hvilke forventninger som ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy blant offentlig ansatte. Bakgrunnen for påstanden er at vi har hatt dype intervjuer, og en god og grundig drøfting om funnene våre faktisk er forventninger innenfor det psykologiske jobbkontraktbegrepet (I drøftingskapittelet). I tillegg har vi sett etter mønstre som går igjen i datamaterialet, og sett at flere variabler helt klart går igjen, enten implisitt eller eksplisitt hos informantene. Vi har med andre ord også en tilfredsstillende indre validitet. Dermed vil den ytre validiteten også ha en viss nytteverdi, selv om generaliseringsmulighetene våre, med et så snevert utvalg, vil være sterkt begrenset. Vi kan antyde at funnene våre er generaliserbare, men langt fra fastslå noen midlertidige sannheter. Likevel ser vi på forventningene vi har funnet som gode nok til å drøfte rundt praktiske implikasjoner, og antyde et slags tankesett for hvordan offentlige organisasjoner kan møte disse forventningene i en digitaliseringskontekst.

4.6 Koding

Metodelitteraturen klarlegger ingen absolutt måte for å systematisk analysere kvalitative data. Vi har hentet inspirasjon fra Johannessen, Tufte og Christoffersens 4-steps-analyse (2016:173-179) for analysering av tekstdata i fenomenologiske design. Vi har lagt vekt på vårt induktive utgangspunkt, og dermed basert oss på å først skape et helhetsinntrykk av all transkribert tekst, for så å identifisere ulike forventninger, eller forventningskategorier om du vil, i vårt datamateriale. Deretter har vi forkortet tekstdataene og kategorisert de, for så å kondensere og tolke meningsinnholdet i dataene, og til slutt sammenfatte det hele i en matrise for å avdekke mønstre informantene imellom. I neste kapittel vil vi presentere en tolkning av disse meningsbærende tekstelementene (Vedlegg 3), i en liknende matriseform, før vi presenterer de sammenfattede funnene, og drøfter disse. Dermed har vi et sterkt metodisk grunnlag for å diskutere de empiriske funnene på et *høyere abstraksjonsnivå*, slik som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016:179) kaller det.

Før vi presenterer eksempler på analyseprosessen, er det viktig å bemerke at det er tatt et anonymitetshensyn med tanke på dataene vi presenterer. Mer om disse hensynene og tilpasningene finner du under overskriften etikk.

Kategorisering

Så, det første vi har gjort, er å identifisere forventninger ved å finlese, og kategorisere avsnitt og utsagn i de transkriberte intervjuene.

| Informant A | Spørsmål | Kategori |
|--|--|---|
| <p>Jå, forventer at jeg må ta det i bruk om det har noe hensikt for meg. Hvis det gjør jobben min lettere eller om noen har sagt at vi må gjøre det på denne måten.</p> <p>Informasjon om at det kommer, hva vi skal bruke det til, hva det skal erstatte og hva de forventer av forbedringspunkt. Tenker det er et minimum.</p> | <p>Hovedspørsmål: Forventer du at du må ta i bruk det nye verktøyet?</p> <p>Oppfølgingsspørsmål: Hva forventer du å få i forkant av et slikt verktøy som kommer?</p> | <p>Klart formål</p> <p>Effektiveringsforbedring</p> <p>Informasjon på forhånd</p> |
| <p>Må skille det litt. 80% av gangen er det med tekniske problem.</p> <p>Det er veldig sjeldent jeg har ringt IKT med et spørsmål om hvordan jeg skal bruke programmet. Da går jeg først og fremst til kollegaer.</p> | <p>Hvor ofte mottar du hjelp med digitale verktøy?</p> | <p>Støtte IT</p> <p>Kollegial støtte</p> |
| <p>Det skjer relativt ofte. Kanskje en gang i uken med brukerproblematikk til kollegaer.</p> | <p>Hvor ofte hjelper du andre med digitale verktøy?</p> | <p>Kollegial støtte</p> |

Tabell 4.3 – Kategoriseringseksempel. Utdrag fra informant A. (Større versjon: Vedlegg 4)

Vi endte opp med følgende forventningskategorier, som vi så brukte aktivt i resten av analysen.

| <i>Forventningskategorier</i> | | | |
|---|---|--|---|
| <i>Informant A</i> | <i>Informant B</i> | <i>Informant C</i> | <i>Informant D</i> |
| Rammebetingelser | Rammebetingelser | Rammebetingelser | Rammebetingelser |
| Opplæring | Opplæring | Opplæring | Opplæring |
| Informasjon på forhånd | Informasjon på forhånd | Informasjon på forhånd | Informasjon på forhånd |
| Kollegial støtte | Kollegial støtte | Kollegial støtte | Kollegial støtte |
| Støtte IT/Support E-læringskurs Tilbakemeldinger | Støtte IT/Support Leder (muliggjøre) Leverandør | Støtte IT/Support Leverandør (Løfter og lovnader) | Støtte IT/Support Leder (Muliggjøre) |
| Klart formål | | Klart formål | Klart formål |
| Effektivitets-forbedring | Effektiviserings-forbedring | | Effektivitets-forbedring |
| Planlegging (av implementerer) | | | Planlegging (av implementerer) |
| Gradvis endring | | | Gradvis endring |
| | Samfunnsutvikling bestemmer forventningene | | |
| | | Standardisering | |

Tabell 4.4 - Forventningskategorier

Fortetning gjennom klipp-og-lim

I det andre steget identifiserte vi de tekstelementene som gir kunnskap og informasjon om de forventningskategoriene vi har identifisert. Vi forkortet tekstdataene og plasserte de inn etter de forventningskategoriene vi identifiserte i forrige analysesteg. Med andre ord anvendte vi en slags klipp-og-lim-teknikk (Askheim & Grenness 2008).

| <i>Forventninger knyttet til endringsprosess – Informant B</i> | |
|--|--|
| <i>Kategori:</i> | <i>Spørsmål og svar:</i> |
| Rammebetingelser | <p>A: Det er jo først og fremst det at vi kan ikke kjøpe inn en ny en selv (Digitalt verktøy). Jeg kan ikke bare gå på markedet og kjøpe en ny en, kan ikke bare gå til [anonymisert] og si at vi trenger penger til en ny. Det er jo en organisasjon som en linje. Altså hvis vi melder fra om noe sånt, altså da, ting tar tid.</p> <p>A: En programvare som vi bruker nesten hele tiden, Og pengekassa er tom. Jeg vet ikke om jeg har lov å si det, men. Vi hadde møte senest i hele går med utviklerne. Der vi ønsker forbedringer av systemet, men kassa er på en måte tom og de er ikke så sugen på det.</p> <p>A: <u>Men</u>, det vil jo tvinge seg frem, ja (Utvikling i digitale verktøy). Det vil det. Men, ting tar tid.</p> <p>Q: Hvordan føles det å bli påtvunget en slik endring? A: Du blir vant med det. Det er det som er greien. Det er ikke noe, altså, er du en del av den offentlige kvernen, så, og har vært gjennom det mange ganger så tar du det bare. Det er ikke noe poeng å bli forbanna på det.</p> <p>Q: Hvordan opplevdes det den første gangen da? A: Meningsløst. Først og fremst i forhold til tidsbruk, det er egentlig det det handler mest om. Når du må gjøre oppgaver som du syns ikke er så veldig relevante, og så går det utover den jobben du egentlig har lyst til å gjøre. Da er det litt meningsløst, syns jeg. (Liten pause) Nå er jeg jævlig ærlig. Det her blir en bra oppgave.</p> |
| Opplæring | <p>Q: Hvor har du lært den digitale kompetansen som kreves i din arbeidshverdag? A: Altså, konkret med de programvarene vi bruker, så er det jo gjennom kursing. Og, mest selv egentlig, det er jo en kombinasjon av det.</p> <p>Q: Hvordan var de kursene? A: Det har vært mange forskjellige kurs. Generelt så har de jo vært ganske lange, og kunne vært mer komprimert, men det er jo meg som person. Altså, trenger ikke kurs i en uke for å lære noe som tar ti minutt. Mens det har vært andre som kanskje har vært litt for kort igjen.</p> <p>Q: Når det kommer endringer da, eller helt nye digitale verktøy. Hva forventer du at organisasjonen din skal gjøre for deg? A: Sørge for god nok opplæring. Eller gi tilgang til god nok opplæring, og ha en eller annen form for support som er tilgjengelig. Det er de to tingene egentlig.</p> <p>Q: Hvilke forventninger har du da til organisasjonen din, når de skal implementere systemet? A: Grundig, god opplæring. Tilbud om grundig god opplæring. Og tilgang på bistand hvis du står fast.</p> |

Tabell 4.5 – Utdrag fra fortetning. Informant B. (Større versjon: Vedlegg 5)

Kondensering

Så kondenserte vi meningsinnholdet ved å tolke de rå, forkortede tekstdataene, og hvilken type forventning som ligger opp mot forventningskategoriene vi har inndelt tekstdataene i.

| Forventninger knyttet til endringsprosess – Informant B | |
|---|--|
| Kategori: | Spørsmål og svar: |
| Rammebetingelser | <p>A: Det er jo først og fremst det at vi kan ikke kjøpe inn en ny en selv (Digitale verktøy). Jeg kan ikke bare gå på markedet og kjøpe en ny en, kan ikke bare gå til [anonymisert] og si at vi trenger penger til en ny. Det er jo en organisasjon som en linje. Altså hvis vi melder fra om noe sånt, altså da, ting tar tid.</p> <p>A: En programvare som vi bruker nesten hele tiden, Og pengekassa er tom. Jeg vet ikke om jeg har lov å si det, men. Vi hadde møte senest i hele går med utviklerne, Der vi ønsker forbedringer av systemet, men kassa er på en måte tom og de er ikke så sugen på det.</p> <p>A: Men, det vil jo tvinge seg frem, ja (Utvikling i digitale verktøy). Det vil det, Men, ting tar tid.</p> <p>Q: Hvordan føles det å bli påtvunget en slik endring? A: Du blir vant med det. Det er det som er greien. Det er ikke noe, altså, er du en del av den offentlige kvemen, så, og har vært gjennom det mange ganger så tar du det bare. Det er ikke noe poeng å bli forbanna på det.</p> <p>Q: Hvordan opplevdes det den første gangen da? A: Meningsløst. Først og fremst i forhold til tidsbruk, det er egentlig det det handler mest om. Når du må gjøre oppgaver som du syns ikke er så veldig relevante, og så går det utover den jobben du egentlig har lyst til å gjøre. Da er det litt meningsløst, syns jeg. (Liten pause) Nå er jeg jævlig ærlig. Det her blir en bra oppgave.</p> |
| Opplæring | <p>Q: Hvor har du lært den digitale kompetansen som kreves i din arbeidshverdag? A: Altså, konkret med de programvarene vi bruker, så er det jo gjennom kursing. Og, mest selv egentlig, det er jo en kombinasjon av det.</p> <p>Q: Hvordan var de kursene? A: Det har vært mange forskjellige kurs. Generelt så har de jo vært ganske lange, og kunne vært mer komprimert, men det er jo meg som person. Altså, trenger ikke kurs i en uke for å lære noe som tar ti minutt. Mens det har vært andre som kanskje har vært litt for kort igjen.</p> <p>Q: Når det kommer endringer da, eller helt nye digitale verktøy. Hva forventer du at organisasjonen din skal gjøre for deg? A: Sørge for god nok opplæring. Eller gi tilgang til god nok opplæring, og ha en eller annen form for support som er tilgjengelig. Det er de to tingene egentlig.</p> <p>Q: Hvilke forventninger har du da til organisasjonen din, når de skal implementere systemet? A: Grundig, god opplæring. Tilbud om grundig god opplæring. Og tilgang på bistand hvis du står fast.</p> |

Tabell 4.6 – Kondenseringseksempel. Informant B. (Større versjon: Vedlegg 6)

Sammenfatning gjennom matrise

Til slutt sammenfattet vi det kondenserte tekstmaterialet i matriser for å se etter systematiske mønstre respondentene imellom. Dermed har vi identifisert forventninger som går på tvers av

informantene, og står godt rustet til å presentere og drøfte de empiriske funnene i denne undersøkelsen.

| Forventninger knyttet til endringsprosess | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Kategori: | Informant A | Informant B | Informant C | Informant D |
| Rammebetingelser | <p>Q: Føler du at dere blir prioritert på denne listen?</p> <p>A: Noen ganger, men det er jo et kostnadsspørsmål. Vi kan jo si at dette vil vi har endret på, så er det noen andre som gjør en kost/nyttsevurdering at en annen endringer er mer verdt enn endringen vi ønsker.</p> | <p>A: Det er jo først og fremst det at vi kan ikke kjøpe inn en ny en selv (Digitalt verktøy). Jeg kan ikke bare gå på markedet og kjøpe en ny en, kan ikke bare gå til [anonymisert] og si at vi trenger penger til en ny. Det er jo en organisasjon som en linje. Altså hvis vi melder fra om noe sånt, altså da, ting tar tid.</p> <p>A: En programvare som vi bruker nesten hele tiden, Og pengekassa er tom. Jeg vet ikke om jeg har lov å si det, men. Vi hadde møte senest i hele går med utviklerne, Der vi ønsker forbedringer av systemet, men kassa er på en måte tom og de er ikke så sugen på det.</p> <p>A: Men, det vil jo tvinge seg frem, ja (Utvikling i digitale verktøy). Det vil det. Men, ting tar tid.</p> <p>Q: Hvordan føles det å bli påtvunget en slik endring?</p> <p>A: Du blir vant med det. Det er det som er greien. Det er ikke noe, altså, er du en del av den offentlige kvernen, så, og har vært gjennom det mange ganger så tar du det bare. Det er ikke noe poeng å bli forbanna på det.</p> <p>Q: Hvordan opplevdes det den første gangen da?</p> <p>A: Meningsløst. Først og fremst i forhold til tidsbruk, det er egentlig det det handler mest om. Når du må gjøre oppgaver som du syns ikke er så veldig relevante, og så går det utover den jobben du egentlig har lyst til å gjøre. Da er det litt meningsløst, syns jeg. (Liten pause) Nå er jeg jævlig ærlig. Det her blir en bra oppgave.</p> | <p>Q – hvor ofte forventer du helt nye digitale verktøy?</p> <p>A - Både i [anonymisert] og [anonymisert] og enda høyere opp så blir ting stoppet og snudd og sånn sett så har en del av de store, de største oppgraderingene som vi trenger og venter på. De har stanget i den politiske muren et par ganger nå.</p> | <p>Q: Hvor brukervennlig skal organisasjonens digitale verktøy være?</p> <p>Q: Hvis vi tar for deg, personlig?</p> <p>A: De må jo være, sånn som nå så føler jeg at det er veldig tungvint da, jeg bruker mye tid på grunn av systemet. Med de forrige systemene jeg brukte så gjorde jeg det kanskje ti ganger så fort. Mens nå bruker jeg ja.</p> <p>Q2: Hva forventet du når du ble ansatt her, forventet du mer av digitale verktøy?</p> <p>A: Nei. Fordi at det var jo ganske langt tilbake. Men alt det andre var jo spennende da. Så derfor skiftet jeg. Men det digitale er mange skritt tilbake.</p> <p>Q: Som er den politiske bakgrunnen og så videre?</p> <p>A: Ja. Veldig, fordi vi er veldig store. En veldig stor organisasjon. I hvert fall hvis du legger sammen hele [anonymisert]. Sønne systemer, man må dele de med hele [anonymisert]. Det er veldig mange som skal ha, som skal være med på den endringen da. Det blir veldig store prosesser med en gang. Og så er vi bundet av veldig mange lover. For eksempel [anonymisert]. Så vil det henge igjen hvor mange av dataene man kan lagre og sånn og sånn, ja.</p> |

Tabell 4.7 – Utdrag fra kondenseringsmatrise (Større versjon: Vedlegg 7)

Det neste, og siste steget, som blir presentert og gjort i analysedelen (kapittel 5), vil bli å tolke meningsinnholdet og drøfte hvilke forventninger som faktisk ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy, og endringer i, eller helt nye verktøy. Du kan finne denne siste delen av analysen, med relevante funn, i vedlegg 3.

4.7 Etikk

4.7.1 Generell forskningsetikk

Som kardemommeloven sier "Du må være grei og snill, og for øvrig kan man gjøre som man vil." Loven kan på mange måter sammenlignes med etikk og normer i vitenskapelig praksis. Det dreier seg primært om egen adferd, om hensynet til forskningsobjektene, og om å vise samfunnsmessig ansvar (Askheim og Grenness 2008:162). Kunnskap er jo tross alt makt.

Gjennom vår forskning på digitale verktøy har vi hatt et ansvar for å holde oss innenfor de etiske retningslinjene. Det etiske grunnlaget vi har bygget vår studie på, er et sterkt fokus på etikk i vitenskapelig praksis som Høyskolen Kristiania har lagt til rette for og informert oss godt om i gjennomføringen av forskningen. Askheim & Grenness (2008:165) mener dette bidrar til at vi som morgendagens forskere holder oss på den riktige siden av forskningsetikken. En grunnleggende verdi i forskningen er friheten i den akademiske forskning, som gir oss muligheten til å kunne forske på det vi selv måtte ønske. Det er mange studenter som ubevisst går i feller på kildekritikk, sitering, og det å skille mellom egne resonnementer og stoff hentet fra andre (Askheim & Grenness 2008:165). Her har vi hatt et særdeles sterkt fokus på å drøfte valgene våre tatt som gruppe. Kall det gjerne en form for diskursetikk, som Jürgen Habermas forhåpentligvis ville vært stolt av.

Vi har også hatt elementer av konsekvensialisme bak valgene våre knyttet til denne studien. Antatte konsekvenser med tanke på personvern, anonymitet og objektivitet, samt ringvirkninger av ervervet kunnskap, har stått sentralt i drøftingen av valgene våre. En modifikasjon i forhold til denne konsekvensialistiske idealismen, er at vi har tatt avstand fra konsekvensetikkenes rettferdiggjøring av løgner, så lenge formålet er godt. Moralfilosofisk, forklart litt mer folkelig, vil vi derfor betegne oss selv som norske studenter med sunt bondevett.

Generelt på etikksiden når det kommer til bacheloroppgaver, er det personvern og rettigheter som står i sentrum. Vi har forholdt oss til personopplysningsloven av 15.06.2018, og forskningsetikkloven av 01.05.2017. I tillegg har vi fokusert på informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer og grupper (Busch 2013:62), som vi moralfilosofisk var inne på i forrige avsnitt. Dette vil sikres gjennom samtykkeerklæring (Vedlegg 2), meldeskjema for behandling av personopplysninger, og en selvkritisk tilnærming til våre egne konklusjoner og praktiske implikasjoner av disse.

I tillegg ønsker vi, som forskere, å opptre objektivt, og å unngå biases og skjevheter i datainnsamlingen. Som tiltak for å sikre dette vil vi ha en grundig diskusjon av våre slutningers validitet med tanke på dataanalysene, samt reliabiliteten til måleverktøyet vårt. Vi ønsker å stille oss svært kritiske til egne implisitte fordommer og holdninger for å sikre en så objektiv undersøkelsesprosess som mulig. Etterprøvbarehet vil, som tross alt er en grunnsten i samfunnsvitenskapen, bli tillagt fokus i dette metodekapittelet og tilhørende vedlegg.

Det er av stor betydning for samfunnet at det bedrives forskning, og at vi som enkeltmennesker fortsatt er nysgjerrige og forsetter å forske på vår egen fortid, fremtid og samtid. Ikke bare må forskning vise sin konkrete samfunnsnytte, den må også kunne forsvare sine temavalg og problemstillinger opp mot overordnede etiske normer (Askheim og Greness 2008:165). Som den nylig avdøde IKEA-gründeren Ingvar Kamprad sa det: «Most things still remain to be done», og vi håper at du som leser vil ha nytte av funnene i denne studien.

4.7.2 Praktisk etikk

Mye av de relevante dataene vi har hentet ut av intervjuene er knyttet til spesifikke eksempler i den enkelte informants arbeidshverdag og erfaringer. Med hensyn til personidentifikasjon har vi derfor valgt å ikke inkludere hverken transkriberte intervjuer, eller sammenfatninger av disse, da informantenes anonymitet ville blitt utsatt. Vi ønsket å holde informantene anonyme for å skape et miljø for objektive meninger og erfaringer, slik som vi begrunnet i avsnittene om intervjuguiden. I og med at psykologiske kontrakter ofte er følelseladete, holder vi oss tro til vårt ord om full anonymitet, noe som dermed vil si at slike vedlegg vil bli utelatt. Generelle sammendrag av hvert intervju kan likevel finnes i vedlegg 8. I tillegg er det et poeng at vi bruker hankjønn på alle betegnelser av informantene, selv om vi har både kvinner og menn i utvalget.

Som et siste etisk poeng, har store deler av intervjuene basert seg på relevante eksempler og digitale verktøy som organisasjonen til informantene anvender seg av. Derav vil informantene være lett gjenkjennelige hvis vi skulle lagt ved analyseprosessens vedlegg i fullstendig format. Personvernet veier tungt, og det ville vært katastrofalt å falle på en personvernknivsegg som bachelor-studenter i HR og personalledelse, med alt fokuset som GDPR og personvernlovgivning bringer med seg i HR-faget for tiden. Derfor presenterer vi kun eksempler fra analyseprosessen, ikke fullstendige vedlegg.

I direkte sitater, både i vedlegg, eksempler fra analyseprosessen, og i løpende tekst, har vi derfor valgt å sensurere informasjon som navn, stilling, organisasjon, osv. der opplysningene truer anonymiteten til informantene. Dette vil komme tydelig frem ved hjelp av braketter [] som en generell betegnelse av det anonymiserte innholdet.

Kapittel 5 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi presentere de empiriske funnene som har fremkommet gjennom dybdeintervjuene og tilhørende analyser. Vi vil også drøfte disse opp mot teorikapittelet og den konseptuelle modellen. Det er poeng at et induktivt design fordrer induktiv drøfting. Derfor vil det bli et sterkt fokus på empiriske funn i drøftingen i dette kapittelet.

5.1 Analyse

Aller først, skal vi klarlegge funnene i empirien. Vi vil dele opp funnene i to, gruppert etter forskningsspørsmål. Vi vil legge spesielt mye vekt på de forventningene som går igjen hos flere av informantene. Som vi husker, fokuserer vi på *forventninger som er subjektivt forankret i det enkelte individs arbeidsforhold* (Inspirert av Einarsen & Skogstad 2016).

Det er tross alt mønstrene vi er ute etter å identifisere, de systematiske forventningene. Du kan finne tolkningsmatrisen, som er sluttproduktet av koding og systematiseringen som presentert i metodekapittelet, i vedlegg 3.

5.1.1 Funn - Forskningsspørsmål 1

Analysene våre har avdekket flere forventninger opp mot digitale verktøy blant informantene. Som et raskt utdrag går forventninger til rammebetingelser, digital kompetanse, kollegial støtte, og effektivitetsforbedringer igjen hos de fleste informantene. La oss utdype de relevante funnene.

Forventninger styrt av rammebetingelser

Informantene snakket mye om rammebetingelser, både underforstått og helt eksplisitt. Uttalelser som ‘‘Såne systemer, man må dele de med hele (organisasjonen [anonymisert]).’’ (Informant D), og ‘‘Og (organisasjonen[anonymisert]) kan gjerne være rask til å identifisere problemene og finne løsningen, men så skal det politisk behandles også kan det bli snudd og stoppes, og det skjer. Både i [anonymisert] og [anonymisert] og enda høyere opp så blir ting stoppet og snudd’’ (Informant C), vitner om at rammebetingelsene for organisasjonene legger føringer for de direkte forventningene til kvaliteten på de digitale verktøyene. Dette går igjen hos alle informantene. Informant A fokuserer på datasikkerhet og lovverk som begrensende for de digitale verktøyene. Informant B fokuserer på lovverk, men også budsjetter og

økonomi, og spesielt organisasjonens størrelse. Sånn sett er det uten tvil at rammebetingelser går igjen som styrende for forventningene til de digitale verktøyenes nytteverdi.

Digital kompetanse

En viss grad av digital brukerkompetanse er forventet av informantene. Denne forventningen ser ut til å gjelde de selv, men også kollegaer. Det forventes at jo større systemene er, jo mer digital kompetanse vil de kreve. Noen av informantene snakket også om alder som en interessant variabel når det kom til graden av digital kompetanse hos kollegaer. Det er med andre ord en slags implisitt forventning om at yngre kollegaer skal ha høyere grad av digital kompetanse enn eldre kollegaer.

Kollegial støtte

Kollegial støtte i form av å gi og motta hjelp, går igjen hos informantene. Ved bruksproblematikk er kollegaene nærmest, og det er en klar forventning til at informantene skal både forsøke å gi og motta hjelp ved problemer med digitale verktøy.

Effektivitetsforbedringer

Vi avdekket klare forventninger til effektivisering blant informantene. Samtlige informanter uttalte at de digitale verktøyene skal effektivisere arbeidsoppgaver, og gjøre arbeidshverdagen lettere. Men, én informant skilte seg spesielt ut ved å ta en mer kollektiv effektivitetsforventning. Tilgangen på informasjon på tvers av hele organisasjonen til de respektive informantene, poengteres også som en fordel og forventning ved den samlede porteføljen av digitale verktøy i en organisasjon.

Opplæring

Opplæring og forventninger til opplæring, gikk igjen i flere former i alle intervjuene. Med tanke på de direkte forventningene til digitale verktøy er det sentralt at informantene forventet opplæring hvis det er behov for det.

Forventning til inkrementelle endringer

Informantene forventer at verktøyene skal få jevnlige og gradvise oppdateringer som forbedrer verktøy med tanke på grensesnitt og brukervennlighet. Men disse funnene er mer knyttet til det andre forskningsspørsmålet, og vil bli plukket opp igjen der. Direkte opp mot de digitale verktøyene er verktøyene forventet å være påbygbare, rent teknisk sett, slik at

ytterligere funksjonaliteter kan legges til etter hvert, slik at verktøyene gradvis kan endre seg for å tilpasses aktuelle behov.

Nærmeste leder

Det er meget interessant at nærmeste leder ble rapportert til å ha få forventninger knyttet til digitale verktøy rettet mot seg fra informantene. Psykologiske jobbkontrakter er nært relatert til forholdet medarbeider – leder, noe funnene våre ikke støtter.

5.1.2 Funn - Forskningsspørsmål 2

Rammebetingelser

Rammebetingelsene viser seg også å være førende for forventningene knyttet til endringsprosesser i form av nye digitale verktøy, eller endringer i verktøyene.

Budsjettbetingelser, organisasjonens størrelse og politisk bakgrunn begrenser også her forventningene knyttet til nye digitale verktøy, og oppdateringer i de eksisterende verktøyene. Det er også et sentralt funn at informantene forventer en tregere endringstakt enn de ville gjort i det private næringslivet. I tillegg er det verdt å nevne at flere av informantene forventet lange og stegvise endringsprosesser med bakgrunn i de offentlige organisasjonenes størrelse og kompleksitet.

Opplæring

Det er noe diffust hva en stor nok endring i digitale verktøy skal være for at opplæring forventes. Men, det forventes også her opplæring hvis det er behov for det, spesielt med tanke på større nye digitale verktøy.

Informasjon på forhånd

Alle informantene forventet informasjon på forhånd av endringer i, eller helt nye digitale verktøy. Informantene forventer informasjon om meningen med verktøyet, og hvorfor det er behov for akkurat dette verktøyet, eller denne endringen.

Kollegial støtte

Informantene har en klar forventning om at kollegaer skal kunne gi og motta støtte fra hverandre ved endringer i, eller helt nye digitale verktøy. Likevel er det en forventning til endringsmotstandere så vel som tilhengere.

Støtte (IT/support, osv.)

Det forventes støtte fra primært IT-avdeling ved endringer i, eller helt nye digitale verktøy. Organisasjonens størrelse og øvrige rammebetingelser, samt interne organisasjonsforhold som geografisk avstand ser ut til å spille en rolle for form og farge på denne støtten. Lederen forventes ikke å være ekspert eller superbruker av de digitale verktøyene.

Effektivitetsforbedring

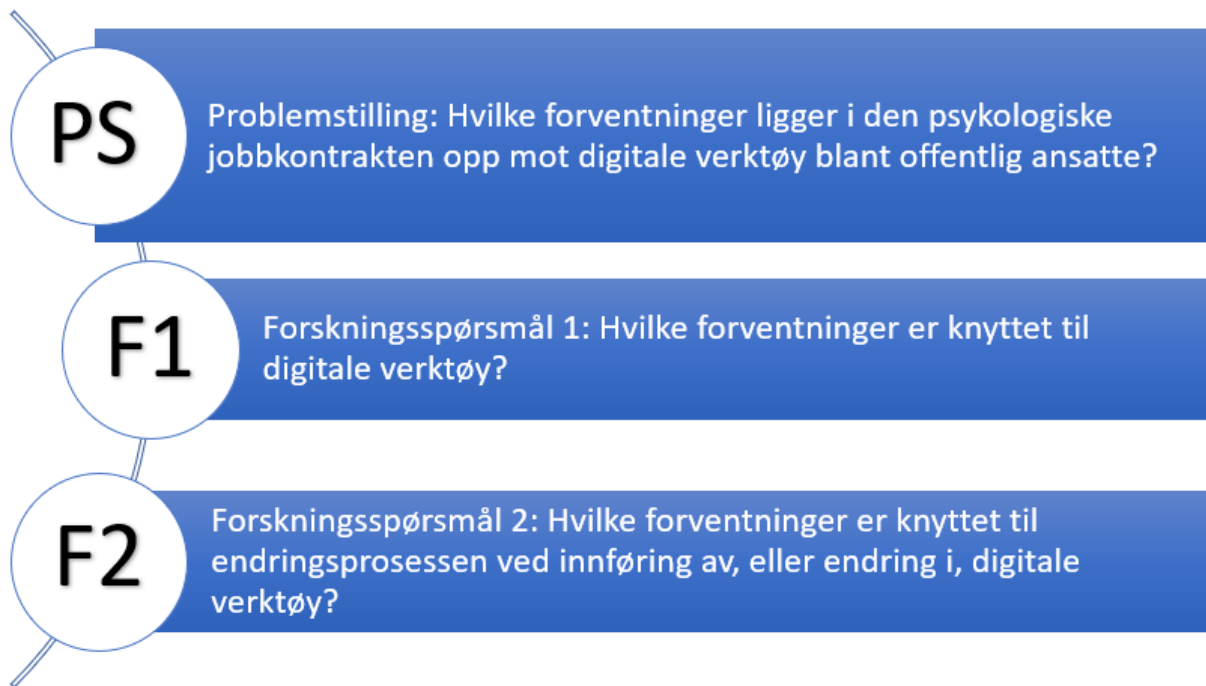
Nye verktøy forventes å gi en effektivitetsforbedring generelt sett. Men, lovkrav og øvrige rammebetingelser begrenser forventningen til effektiviseringsgevinsten av endringer i, og helt nye digitale verktøy.

Planlegging

Noen av informantene fokuserte på planlegging som en del av forventningene de har til implementerer av nye verktøy, eller endringsagent om du vil. Informantene som forventet slik planlegging forventet gode målbare planer, og grundig evaluering av nye verktøy.

5.2. Drøfting

Så var vi her da, drøfting, opphavet til ny kunnskap, nemlig det å se vår empiri i lys av tusenvis av år med menneskelig utforskning. Vi skal begynne ved å ta tak i de sentrale funnene fra analysene, og presentere de i kontekst av forskningsspørsmålene. Deretter vil vi gjør et forsøk på å besvare problemstillingen helt konkret, før vi generelt drøfter praktiske implikasjoner av funnene, peker på videre muligheter for forskning, og takker for oss.



Figur 5.1 – Problemstilling og forskningsspørsmål

Som et siste poeng før vi begir oss ut på drøftingen, så har vi en meget flytende overgang mellom drøftingen opp mot forskningsspørsmål 1, og forskningsspørsmål 2. Dette er på grunn av at en relativt sammenhengende drøfting presenterer bedre våre funn enn en oppdelt og stykkevis drøfting ville gjort. Se derfor på drøftingsoverskriftene mer som nødvendigheter enn absolutte kategorier. Kategorier har tross alt sine begrensninger, som vi har vært inne på ved flere anledninger.

5.2.1 Forskningsspørsmål 1

I det første forskningsspørsmålet fokuserer vi på forventninger knyttet til digitale verktøy. I den forbindelse virker det som om, som presentert i funnene, at det ofte er rammebetingelser som legger føringer rundt forventningene til de digitale verktøyene.

Det virker som om organisasjonens kontekst, slik som størrelse, hierarkisk oppbygning, kommunikasjonskanaler, lovgivning, det offentliges interesser og politiske bakgrunn, samt interne organisasjonsmessige forhold, slik som geografisk spredning, budsjetter og økonomi legger sterke begrensninger på forventningene til de digitale verktøyene. Det virker som om de ansatte ser at de digitale verktøyene skal treffe mange arbeidsoppgaver, samle mange ulike yrkesgrupper internt i organisasjonen, og treffe brukere i alle demografiske fasonger. Derav forventer de ikke et hundre prosent optimalt verktøy. De ansatte forventer ikke at de digitale verktøyene de bruker i arbeidshverdagen skal være skreddersydd til deres behov eller arbeidsoppgaver. Det virker heller som om det er en helhetlig og kollektiv mellomløsning, som baserer seg på kompromiss mellom behov for de ulike delene av den offentlige organisasjonen. Sånn sett later det til at forventningen til digitale verktøy ikke er å ha fullstendig optimale verktøy, men heller mellomløsninger som kan treffe et stort spenn av brukere i organisasjonen.

Videre er det sentralt at disse forventningene virker å være til særs spesielle for offentlige organisasjoner. Med tanke på den politiske bakgrunnen, som informantene våre rapporterte som nærmest en mur for digitalisering, og de begrensede budsjettene, som offentlig statistikk omtaler som en av hindringene for utvikling av digitale tjenester (SSB 2019), så virker det som om informantene har helt andre forventninger til de digitale verktøyenes optimalisering, enn de ville hatt i det private næringslivet. Informant D var spesielt tydelig på denne forventningen. Informanten forventet helt klart, og visste om, at vedkommende måtte gå over på det han omtalte selv, som langt mindre optimale digitale verktøy, da vedkommende gikk over fra en privat virksomhet til det offentlige.

Disse rammebetingelsene later også til å bety at det forventes eldre digitale verktøy enn de som er ute i det private næringslivet, og samfunnet generelt. Ett eksempel er en av informantenes organisasjon som ikke kan oppdatere sin Microsoft Office-pakke da en slik oppdatering vil skape problemer med andre digitale verktøy de anvender, på bakgrunn av at det ikke er kompatibelt med nyere oppdateringer. Informanten uttaler dette best selv: ‘...vi har en del systemer, mange av de systemene er laget lokalt og kommuniserer ikke med noe og er veldig veldig gamle. De er så gamle at de begrenser hvilken type office pakke vi kan, kan ikke ha de nye office pakkene fordi da ramler en del av de gamle systemene av.’ (Informant C). Det er altså sentralt å nevne at undersøkelsene våre viser at rammebetingelsene i offentlige organisasjoner styrer forventningene til optimalisering, tilpasning, brukervennlighet og effektivitet i en lavere retning enn samfunnet ellers.

Vi var også interessert i ledernes rolle i forhold til forventninger til digitale verktøy, siden psykologiske kontrakter ofte er så nært knyttet til nærmeste leder (Einarsen & Skogstad 2016:198). Våre data viser derimot at nærmeste leder ble sett på mer som en kollega enn en leder i forhold til digitale verktøy. Ledere ble rapportert til å være likestilte med informantene når det kom til både bruken av, og implementeringen av digitale verktøy, på tross av teoriens lederfokus (se Einarsen & Skogstad 2016:198, eller Sverdrup 2014). Med andre ord foreslo våre data at tradisjonelt lederfokus i psykologiske kontrakter ikke er like relevant når det kommer til forventninger til digitale verktøy! Hvor knytter så forventningene seg da, og vil de i det hele tatt havne innenfor begrepet psykologisk jobbkontrakt?

Som vi klarer i teorien, psykologiske kontrakter dannes overalt i samfunnet (Rousseau 1995). Og, med vårt HR-fokus på praktiske implikasjoner av kunnskap om forventninger til digitale verktøy, så er det ingen tvil om at forventninger knyttet til arbeidsverktøy er en del av den psykologiske jobbkontrakten. Men, tidene forandrer seg. Der man i den første industrielle revolusjonen brukte arbeidsverktøy som Spinning Jenny's og ultramoderne dampmaskiner, er det i dag digitale verktøy som i det offentlige blir hovedverktøyet for de fleste stillinger. Vil du ikke si at arbeiderne på de første fabrikkene hadde forventninger til sy- og dampmaskinen, som ville havnet under psykologisk jobbkontrakt-begrepet? Sannsynligvis. Det er jo flere karakteristika som er sammenfallende mellom Spinning Jenny's og rekruttererens, økonomi- eller den generelle medarbeiderens digitale verktøy. For det første er det arbeidsgiver som stiller verktøyene til disposisjon. For det andre har verktøyenes kvalitet direkte effekt på den enkelte medarbeiderens produktivitet, effektivitet (Accenture 2017) og arbeidshverdag. For det tredje brukes verktøyene som primærverktøy i arbeidshverdagen. Det er jo tross alt slik at psykologiske kontrakter er dynamiske over tid (se Rousseau 1995:72, og Einarsen & Skogstad 2016:207-209), og det er logisk å anta at psykologiske kontrakter fra et slikt meta-tidsperspektiv utvikler seg dynamisk i tråd med samfunnet.

Med andre ord, digitale verktøy er arbeidsverktøy som stilles til disposisjon av arbeidsgiveren, og er således en del av den ofte ubevisste og implisitte kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Hvis du som bussjåfør hadde fått utlevert hest og kjerre, og blitt ønsket lykke til over Hardangervidda midtvinters, så hadde du vel reagert, hadde du ikke? Poenget er at du har visse forventninger til arbeidsverktøyets kvalitet, og derav vil også digitale verktøy høre hjemme i den psykologiske jobbkontrakten. Datautstyr og lignende blir

også oftere nevnt i arbeidskontrakter. Det er ikke utenkelig med setninger som ‘‘ Tøger Tøgersen får utlevert PC og telefon med abonnement av Selskap AS’’ i en individuell arbeidskontrakt. Hele kapitalismen er jo også bygget på at enkelte kapitalister eier produksjonsmidlene, altså arbeidsverktøyene, som tross alt er opphavet til den Marxistiske bevegelsen. Dette vitner om at digitale verktøy er en del av psykologiske kontrakter i arbeidslivet, og derav er forventningene det også. Men, disse forventningene skiller seg altså fra tradisjonelle forventninger med tanke på at de ikke knyttes til nærmeste leder. Hvem har ansvaret for disse forventningene da?

Jo, forventningene knyttet seg i empirien heller til organisasjonen i form av toppledelse, IT-avdeling, implementerer eller innkjøper av digitale verktøy. Det er uten tvil et relevant funn at nærmeste leder på mange måter ikke står som en slags relasjonsholder for forventninger til digitale verktøy. Informant B sa det så fint: ‘‘Jeg håper jo det at min nærmeste leder er klar over at det kommer en ny’’. Ansvaret for å levere på denne forventningen er dermed opp til resten av organisasjonen, og det er logisk å anta at IT-avdeling, implementerer av digitale verktøy, og toppledelse eller ledergrupper har et særansvar her.

Det er også verdt å merke seg at denne likestillingen mellom leder og medarbeider med tanke på forventninger til digitale verktøy, kan være særegen for det norske arbeidslivet, kontra andre nasjonalkulturer, basert på kunnskapen fra Skarpenes & Sakslind (2010). I tillegg kan likestillingen ha positive effekter på organisasjonskulturelle aspekter, og være gunstig med tanke på egalitære organisasjoner, uten at vi skal gå inn på det i denne oppgaven.

Men, lederen var ikke totalt sidestilt fra alle forventninger til digitale verktøy. Informantene våre fokuserte spesielt på at de hadde en forventning til at nærmeste leder skulle sette av tid til, og muliggjøre, relevant opplæring, prøving og feiling, og forhåpentligvis vite om at det kommer oppdateringer eller utskiftninger i digitale verktøy. Det virker altså som at nærmeste leder må legge til rette for digitalisering, i tråd med Aspøy og Andersens påstander (2015). Derav virker det som om nærmeste leder får en viss forventning mot seg, i form av å opptre som en slags støttefunksjon overfor sine medarbeidere.

Vi kan se denne likestillingen også i kontrast av et annet nærliggende funn, nemlig at informantene har en bred forventning om at yngre arbeidstakere har høyere digital kompetanse enn sine eldre medarbeidere og ledere. Og, det er jo ofte slik at lederens alder er

høyere enn medarbeiderens (Futsæter 2016). Denne oppfatningen om at yngre arbeidstakere har høyere digital kompetanse, blir også støttet av Prensky (2001), og kan presentere en logisk årsaksforklaring til at lederne i vår empiri er så fristilt fra forventningene knyttet til digitale verktøy. Men, årsaksforklaringer er ikke formålet i denne oppgaven, vi skal forholde oss til å identifisere forventninger og drøfte rundt praktiske implikasjoner av disse. Men hva så med forventninger til kollegaer i kontekst av digitale verktøy, er de like fritatte som lederne?

Som nevnt, så forventet informantene våre høyere digital kompetanse blant yngre kollegaer. Vi har tolket at det derav er en forventning til at kollegaer dermed vil ha større behov for støtte hvis de er av en eldre generasjon, og vice versa at yngre kollegaer kan hjelpe de eldre kollegaene. Det virker altså som om det er en generasjonsforskjell, og at ansatte vil forvente høyere digital kompetanse hos unge arbeidstakere, og derav forvente en større grad av kollegial støtte ved problemer med digitale verktøy.

Det er også logisk å anta at det er en slik generasjonsforskjell. Den yngste generasjonen i arbeidsmarkedet (20-30 år) i vestlige land, er gjerne oppvokst med datamaskiner, smarttelefoner og andre digitale verktøy. Den trygge, kritiske og kreative sansen for digitale verktøy (NOU 2019) er altså forventet hos yngre kollegaer i større grad enn hos de eldre. Denne logiske forskjellen i generasjoner kan vi se igjen som en del av de *digitale normene*, og ikke minst i Strohmeier og Perrys begrep *digitale ansatte*, som vi presenterte i teorien. Det er en samfunnsmessig norm at arbeidstakere har en viss basiskompetanse på digitale verktøy. En av informantene våre fokuserte også på at rekruttering av nye ansatte burde være mer rettet mot digitale verktøy, og derav ‘‘unge og moderne medarbeidere’’ i informantens egne ord (Informant C). Med andre ord presenterte informanten en implisitt subjektiv forventning om at yngre arbeidstakere har høyere digital kompetanse enn de eldre.

Så, det er en klar forventning i empirien vår om at den yngre kohorten stiller opp med sterkere kollegial støtte når det kommer til bruken av digitale verktøy. I tillegg vil rammebetingelser være svært styrende for forventningen til kvaliteten på de digitale verktøyene. Men hva mener vi egentlig med kvalitet i digitale verktøy?

Selve formålet med digitalisering, og den tredje og fjerde industrielle revolusjonen generelt, er å effektivisere arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver med ny teknologi (Regjeringen 2014). Lite overraskende er det dermed klare forventninger blant informantene til

effektivitetsforbedringer av de digitale verktøyene de bruker, og nye som måtte komme i fremtiden. Vi spurte informantene om hva de digitale verktøyene skulle hjelpe til med i hverdagen. Svar som: "De må jo gjøre det mer effektivt." vitner om en klar og direkte forventning til at digitale verktøy skal effektivisere arbeidsoppgaver. Men, det er vel ikke alltid slik?

At de digitale verktøyene skal effektivisere enkeltindividets arbeidsoppgaver er derimot ikke unisont forventet av informantene. Én av informantene, som har et spesielt ansvar i forhold til digitale verktøy i organisasjonen, peker på at de digitale verktøyene gir mer arbeid for informanten selv, og ikke nødvendigvis effektiviserer vedkommendes arbeidshverdag. Nevnte informant påpeker altså at han ikke forventer en effektiviseringsgevinst i egen arbeidshverdag, men av organisasjonen som helhet. Vi kan jo se denne forventningen i sammenheng med at 44% av respondentene i en representativ norsk undersøkelse mener at digitalisering fører til økt krav om konsentrasjon i hverdagen, mens 41% mener det er et økt tidspress (Sintef 2017). Sintefs funn kongruerer ikke akkurat med at digitale verktøy nødvendigvis effektiviserer, og forbedrer arbeidshverdagen til hver enkelt medarbeider.

Så forventningen til effektivisering kan gjelde på et overordnet plan også, ikke bare på individplan, og den forventede effektiviseringsgevinsten av digitale verktøy vil være relativ i forhold til arbeidstakers stilling, arbeidsoppgaver og det helhetlige perspektivet på organisasjonen. Praktisk sett, kan dette bety at ledere, som ofte har et mer overordnet blick på organisasjonen, muligens har et annet perspektiv på effektiviseringsgevinster av digitale verktøy, enn det medarbeidere har. Den nevnte informanten hadde nemlig et slikt personalansvar, og fremsto med et mer helhetlig blick på organisasjonen og effektiviseringsgevinster. Men, denne kontrasten i dataene våre kan like godt være en reliabilitetsfeil som et funn. Det er likevel et begrunnet og logisk argument.

Våre funn forteller også at forventningene til digitale verktøy er lavere enn de ville vært i det private næringslivet. Alle disse rammebetingelsene setter begrensninger for forventningen til kvalitet på de digitale verktøyene, og det kunne være relevant å drøfte om digitale verktøy i offentlige organisasjoner er nærmest som hygienefaktorer å regne? (Kaufmann & Kaufmann 2015:292) En spennende tanke, men utenfor vårt formål med denne studien. La oss forholde oss til at empirien foreslår forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner med tanke på forventninger opp mot digitale verktøy.

Et siste poeng med tanke på det første forskningsspørsmålet, er en meget tydelig forventning om opplæring hos informantene, men kun dersom det er behov for det. Det er jo åpenbart at det kan bli vanskelig å mestre tunge digitale verktøy, med mange bruksmuligheter på bakgrunn av de offentlige organisasjonenes rammebetingelser, som poengtert over. Det handler om å gi medarbeidere, og ledere for den saks skyld, den digitale kompetansen som kreves for å mestre, eller i hvert fall, anvende verktøyene. Nærmeste leders rolle er som tidligere klarlagt å kunne fasilitere for slik opplæring. Men, det er vanskelig å vite når det forventes opplæring hos medarbeiderne. Kanskje vil noen forvente opplæring i forbindelse med onboarding? Kanskje vil noen forvente opplæring i forbindelse med oppdateringer? Kanskje vil noen forvente årlige gjennomganger eller kurs på digitale verktøy? Hvem vet. Forskningsgudene vet kanskje. Men, det vi kan si med sikkerhet er at våre informanter forventer opplæring hvis de selv føler at de har et behov for det. Derfor kan det være aktuelt å kartlegge nevnte behov for virksomheter, selv om vi ikke skal diskutere det her. Opplæring og forventninger til opplæring, gikk igjen i flere former i alle intervjuene. Med tanke på de direkte forventningene til digitale verktøy er det altså sentralt at informantene forventet opplæring hvis det er behov for det.

5.2.2 Forskningsspørsmål 2

I det andre forskningsspørsmålet ønsker vi å se på hvilke forventninger som knytter seg til digitale endringsprosesser i form av nye digitale verktøy, eller endringer i eksisterende verktøy. Vi vil ta utgangspunkt i empirien og se på hvilke forventninger som er avdekket, kontrastere med teori og supplere med logikk. Legg merke til at vi allerede har vært godt inne på dette forskningsspørsmålet i foregående drøfting.

Rammebetingelsene viste seg å være like anslagsgivende som i det første forskningsspørsmålet. Spesielt sentralt er det at endringstakten eksplisitt ble forventet å være lavere blant våre informanter, enn de ville vært hvis informantene jobbet i private organisasjoner. Det er i hvert fall det de mente selv. Politisk bakgrunn, organisasjonsstørrelse og lovbegrensninger var de mest begrensende rammebetingelsene. Dette funnet er det mulig å støtte rent logisk. Private aktører er som oftest mindre organisasjoner (SSB 2019 ‘‘Virksomheter’’) med langt større fleksibilitet og lavere innkjøps- og omstillingskostnader enn store, rigide offentlige organisasjoner. I tillegg er det mye større rom for alternative finansieringer av digitale verktøy i det private næringslivet. Budsjetter i det offentlige er svært

styrende, gir rigide budsjettperioder, og er tross alt ikke basert på kapitalistisk verdiskapning, men heller på bevilgede midler styrt av regjering gjennom et nasjonalbudsjett, basert på sterkt konkurrerende behov i samfunnet.

Psykologiske kontrakter operer altså ikke i et vakuum mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Et av de mest sentrale funnene våre, er derav at rammebetingelser er sterkt påvirkende overfor forventninger til digitale verktøy og digitale endringsprosesser. Konsekvensen av disse begrensningene later til å være at informantene forventer mindre tilpassede, mindre optimale og eldre verktøy, som skal treffe en bredere gruppe arbeidstakere. I tillegg forventes det en senere og tregere implementert digital transformasjon enn det ville gjort i det private næringslivet.

Når det kommer til andre spesifikke forventninger direkte opp mot endringsprosesser, var det en klar forventning om at informantene våre ville ha informasjon på forhånd om at det kommer et nytt digitalt verktøy, hva det skal brukes til, og hvorfor det kommer. I tråd med god endringsteori (Jacobsen & Thorsvik 2013:391-395) er informasjon på forhånd et sentralt funn for å lykkes med innføring av nye digitale verktøy. Hvis de ansatte ikke vet hvorfor et nytt digitalt verktøy skal tas i bruk, fordelene med verktøyet, og hva verktøyet spesifikt kan tilby den enkelte arbeidstaker, hvilke incentiver har man da for å ta verktøyet i bruk? Du vil kanskje si at arbeidsgiver har gitt beskjed om at verktøyet skal brukes, og at dette holder. Men, i det norske og relativt egalitære arbeidslivet vi har som kontekst, vet vi at slike ordrer ikke akkurat er ideell HR-praksis (Jiang et al. 2012). I tillegg skal vi huske på at det ofte er en forskjell i psykologiske kontrakter, med tanke på graden av affektive forventninger. Medarbeiderens forventninger i den psykologiske kontrakten er ofte langt mer følelsesbaserte enn lederens (Einarsen & Skogstad 2016). Derfor kan slike ordrer, som virker helt transaksjonsbaserte for lederen, oppfattes affektivt og følelsesbasert krenkende, eller som et brudd på den psykologiske kontrakten for medarbeideren. Leder eller implementeringsansvarlig må være bevisst på denne forskjellen med tanke på å håndtere forventninger i endringsprosesser. Det å kunne forberede seg mentalt på at et nytt digitalt verktøy kommer, hvordan det skal brukes, og hvorfor det er relevant for den enkelte er altså kritisk for å kunne gjennomføre endringer i, eller innføring av, helt nye digitale verktøy. I tillegg skal vi huske på at psykologiske kontrakter har konserverende kjennetegn (Einarsen & Skogstad 2016), og at hvis nye digitale verktøy kommer raskere enn forventet, så kan dette

bryte med forventningene. Det er viktig å få med brukerne på endringen, ellers vil den falle i grus (Hennestad & Revang 2017).

Opplæring er forventet blant informantene. Men, som ved det forrige forskningsspørsmålet, er det uvisst hvor stor en endring i digitale verktøy skal være før informantene forventer opplæring. Igjen, opplæringsforventningen er behovsbasert. Det vi vet med sikkerhet er at det kan være en god idé å tilby opplæring ved helt nye digitale verktøy, eller større endringer. Men, igjen, her er det nok store individuelle forskjeller basert på digital kompetanse hos den enkelte arbeidstaker. En beste praksis for store offentlige organisasjoner kan være å tilby en type konstant tilbud for opplæring blant de ansatte, for eksempel gjennom E-læringskurs. Et endringsteoretisk interessant og kongruent funn i empirien, er at informantene våre forventer endringsvegning blant kollegaer. Endringsvegning eller endringsmotstand er et kjent fenomen i endringsteori (Jacobsen & Thorsvik 2013). Selv om enkelte informanter forventer slik vegning mot nye digitale verktøy, forventet samtlige at kollegaer likevel vil støtte hverandre ved digitale endringsprosesser. Det er altså en klar forventning til at arbeidsmiljøet skal være støttende ved problemer med nye digitale verktøy, eller endringer i eksisterende verktøy, enten om det gjelder læring, bruk, eller det å muliggjøre opplæringsdeltakelse for sine medkollegaer.

Som et siste punkt er det sentralt å diskutere nærmeste leders rolle i digitale endringsprosesser. Som ved bruksproblematikk med digitale verktøy, er leder relativt fristilt fra endringsprosesser i vårt perspektiv. Informantene våre forventer at ledere skal tilrettelegge for at medarbeiderne skal kunne motta opplæring, ha tid til å sette seg inn i nye verktøy, og liknende. Det forventes ikke at nærmeste leder er endringsagent for endringer i, eller helt nye digitale verktøy. Det forventes derimot at IT-avdeling eller implementeringsansvarlig for det digitale verktøyet, om det være seg leverandør, IT-avdeling eller innkjøper, skal planlegge, følge opp og gjennomføre endringen ved å tilby støtte og opplæring ved behov. Altså overtar implementeringsansvarlig en del av den psykologiske jobbkontrakten til den enkelte ansatte, og har dermed en særdeles viktig jobb med å møte forventningene til arbeidstakere. For vi vet jo hva brudd på den psykologiske kontrakten kan føre til (Einarsen & Skogstad 2013:213). Turnover er ingen lek hvis den er uønsket.

Alt i alt virker det altså som om vår empiri foreslår at ansatte i offentlige organisasjoner forventer informasjon på forhånd, opplæring ved behov, å gi og motta støtte fra kollegaer, og

at rammebetingelsene er særs styrende for forventninger til effektivitetsforbedringer, kvalitet på verktøy, og endringsprosessens varighet og kompleksitet. I tillegg innehar IT-avdeling/IT-support, implementerer eller leverandør av de digitale løsningene en viktig rolle når det kommer til å møte forventningene i forhold til verktøyenes brukervennlighet, optimalisering og støttemuligheter.

5.3. Konklusjon

Vi har altså sett på hvilke forventninger som ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy blant offentlig administrativt ansatte, med et spesielt ønske om å drøfte praktiske implikasjoner av forventningene i et HR-perspektiv. Med en induktiv inngang støttet av psykologisk kontraktteori, endringsteori, og digitalisering som bakteppe, har vi i denne undersøkelsen funnet ut at forventningene til digitale verktøy i offentlige organisasjoner blir sterkt styrt av rammebetingelser. I tillegg forventer ansatte informasjon på forhånd angående hva, hvordan og hvorfor digitale løsninger kommer. Vi har også sett at nærmeste leder er fritatt fra en del av forventningene, på tross av leder-medarbeiderfokuset i tradisjonell psykologisk kontraktteori. Derav har endringsagenter en særs viktig rolle når det kommer til å møte disse psykologiske forventningene på arbeidsgivers vegne. Kanskje det er på tide å begynne en diskusjon angående endringsledelse blant IT-avdelinger?

Forventningene direkte opp mot de digitale verktøyene virker også å være lavere i offentlige organisasjoner enn de ville vært i det private næringslivet. Igjen, det er rammebetingelsene som legger føringer for forventningene. Graden av optimalisering og individuell tilpassing, brukervennlighet, effektivitetsforbedring, og så videre, er lavere enn hva som er teknologisk mulig med bakgrunn i rammebetingelser som politikk, budsjetter og størrelse på organisasjonene.

For øvrig er det også interessant å konkludere med at yngre kollegaer forventes å kunne gi førstelinjes brukerstøtte i større grad enn eldre kollegaer, basert på en forventning om at yngre kollegaer har en høyere digital kompetanse enn eldre generasjoner arbeidstakere.

Men, igjen, vi kommer oss ikke unna denne undersøkelsens metodiske svakheter.

Konklusjonen over har en viss overføringsverdi, men er på langt nær en statistisk forkastning av nullhypoteser. Fire informanter i tre organisasjoner er et magert utvalg, førstegangsforskere har begrensede ressurser og skriver bachelor som en slags debut ut i forskningens verden, og

det er dermed begrenset ytre validitet i funnene. Likevel vil vi påstå at det er en viss overføringsverdi i at rammebetingelser styrer forventninger til digitale verktøy og digitale endringsprosesser i det offentlige. Vi mener også at vi har ryggdekning til å påstå at ansatte forventer informasjon på forhånd av slike digitale endringsprosesser, opplæring ved behov, effektivitetsforbedringer for den enkeltes arbeidsoppgaver, og kollegial støtte ved bruksproblematikk. I tillegg påstår vi at implementerer eller rette vedkommende som er ansvarlig for innføring av nye digitale verktøy er i en helt spesiell rolle når det kommer til å møte de forventningene de ansatte har til de digitale verktøyene.

5.4. Praktiske implikasjoner

Hva har så denne undersøkelsen å si, hva kan denne induktive kunnskapen som er langt fra statistisk bekreftet, hjelpe til med i den store verden? Vel, den forteller oss noe om at den enkelte arbeidstaker i offentlige organisasjoner forstår at kompleksiteten til organisasjonene begrenser mulighetene i digitale verktøy. Men, det betyr ikke at forventningene kan neglisjeres. Det er særdeles viktig i et HR-perspektiv å levere på de forventningene vi har avdekket. Sviktende HR-praksiser og verktøy er tross alt blant grunnene til at ansatte opplever brudd på den psykologiske kontrakten (Einarsen & Skogstad 2016:212-213).

Det er viktig å være bevisst forventningene til informasjon på forhånd, opplæring, forskjeller i digital kompetanse, osv., for at implementeringsansvarlige kan ta gode, veloverveide system 2-beslutninger når det kommer til avgjørelser som har potensiale til å bryte med slike forventninger.

Ett eksempel på praktiske implikasjoner av denne kunnskapen er hvis du står overfor et valg knyttet til implementering av et nytt digitalt verktøy. Skal du kjøre opplæring gjennom fysiske kurs, e-læringskurs, eller la de ansatte finne ut av det selv? Våre funn har avdekket at det vil være store variasjoner på akkurat behovet for opplæring, og at det her handler om å kjenne sitt publikum. Er de ansatte av en eldre eller yngre generasjon? Er den digitale kompetansen høy eller lav? Er det store forskjeller mellom de ansatte? Kan du avklare behovet for opplæring gjennom å snakke med et strategisk utvalg av arbeidskohorten? Noen yngre, noen eldre, noen med høy kompetanse, noen med lav? Kanskje dette nettopp kan være en viktig del av det å få ut informasjon på forhånd?

Det handler altså om å kjenne sine ansatte, kjenne til at du må gå ut med informasjon på forhånd for at de ansatte skal se nytteverdien av verktøyet og forsøke å ta det i bruk. Det

handler om å legge til rette for at de ansatte kan få tilbud om kursing og opplæring dersom de trenger det. Det handler om at du som avdelingsleder må bevisstgjøre implementeringsansvarlig om at dine ansatte trenger informasjon på forhånd, om hva, hvorfor og hvordan det digitale verktøyet vil påvirke den enkelte. Det handler om at du som innkjøper eller implementerer burde presentere verktøy som effektiviserer arbeidshverdagen til den enkelte, eller kommuniserer godt nok at det er en effektiviseringsgevinst for organisasjonen som helhet. Det handler om å møte forventninger til informasjon på forhånd, opplæring og støtte, effektivitetsforbedringer, og bruker kunnskapen om at rammebetingelser er styrende i offentlige organisasjoner for å få aksept for endringen, og komme raskt og godt gjennom alle disse endringsfasene.

I og med at vi har avdekket forventninger til relativt langsomme endringsprosesser, eller digitaliseringsprosesser om du vil, kan det også handle om å heller ikke implementere digitale verktøy for fort. Det er logisk å tenke seg at det kan oppleves som brudd på den psykologiske kontrakten også!

Og alt sammen i en offentlig organisasjonskontekst. Glem ikke det.

5.5 Videre forskning

Det kan være relevant å rette forskningens fokus mot sammenhengen mellom forventninger til digitale verktøy og hygienefaktorer i Herzbergs to-faktor-teori, i en offentlig organisasjonskontekst. Som vi så vidt var inne på i drøftingen, ser vi noen likheter mellom de forventningene som ligger opp mot digitale verktøy i denne studien, og de tradisjonelle hygienefaktorene i motivasjonsteori.

Andre interessante aspekter er styrken av forventninger til effektivisering, brukervennlighet, kollegial støtte, osv. Også forskning som omhandler når det er behov for opplæring, eller case-studier på implementeringer av nye digitale verktøy ville vært interessante. I tillegg kan studier som fokuserer på forskjellen i psykologiske kontraktens innhold mellom offentlige og private organisasjoner, bære frukter for å bedre forstå arbeidstakeres forventninger til de to respektive organisasjonsformene.

De to spesifikke forskningsbehovene som utpeker seg som særs interessante, er implementeringsansvarliges tilsynelatende overtaking av forventninger i den psykologiske jobbkontrakten, effekter og konsekvenser av dette, og ikke minst forskjellen i digital

kompetanse mellom yngre og eldre generasjoner arbeidstakere. Selv om det i det siste eksempelet allerede er påbegynt god forskning.

Det er uten tvil mange tråder å ta tak i, noe som ikke er overraskende, og bare bekrefter at det eksplorative og fenomenologiske forskningsdesignet var et godt valg for denne studien.

6. Referanseliste

- Accenture. 2017. Fokuser på realisering av digitale gevinster. Lesedato: 27.05.19:
https://www.accenture.com/t20170920T205302Z_w_/no-en/acnmedia/PDF-59/Accenture-Digitale-Norge-2.pdf
- Andreassen, Tor Wallin. 2016. *Slik blir den 4. industrielle revolusjon*. Lesedato: 04.04.19
<https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon>
- Argyris, Chris. 1960. *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock Publications.
- Askheim, Ola Gaute Aas & Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget AS.
- Aspøy, Tove Mogstad og Rolf K. Andersen. 2015. *Digital kompetanse i arbeidslivet*.
Lesedato: 24.03.19: <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20433.pdf>
- Busch, Tor. 2013. *Akademisk skriving - For bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- DIFI 2017. *Digital transformasjon*. Lesedato 20.04.19
<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>)
- D'Netto, B.(2011), "Generation Y: human resource management implications", Journal of Business and Policy Research. Lesedato: 06.03.2019.
<https://pdfs.semanticscholar.org/f7d2/03a88ac80ead23725daf1029682854745b8d.pdf>
- Futsæter, Knut Arne. 2016. *11 fakta om hvem norske ledere er og 7 interessante poenger om*

mediebrukenderes. Lesedato: 17.03.19: <https://www.medier24.no/artikler/11-fakta-om-hvem-norske-ledere-er-og-7-interessante-poenger-om-medi Bruken-deres/365865>

Gjerde, Susann. 2010. *Coaching. Hva, hvorfor, hvordan*. 2. utgave. Vigmostad & Bjørke AS.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson & Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og Dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. 3. Utgave. Cappelen Damm AS.

Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik, 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen & Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johannessen, Asbjørn. Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Abstrakt forlag AS.

Krumsvik, Rune Johan. 2015. *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kahneman, Daniel. 2012. *Tenke, fort og langsomt*. Norsk utgave. Oslo: Pax Forlag AS.

Makin, P., Cooper, C. og Cox, C. 1996. *Organizations and the psychological contract. Managing people at work*. London: BPS Blackwell Book.

Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann, 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kotter, John P. 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Lancaster, L.C. and Stillman, D. 2002. *When Generations Collide: Who they are. Why they Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, HarperBusiness, New York, NY

Lenak, D, Jiang K, Hu J og Baer J. 2012. *How does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms i Academy of Management Journal, Vol. 55, No. 6 sidene 1264-1294.*".

Miles, M. & A. Huberman. 1984. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage.

NOU. 2019. *Fremtidige kompetansebehov II*. Lesedato: 28.05.19:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/216ef613554042ccae0c127a6b3b3ac8/no/pdfs/nou201920190002000dddpdfs.pdf>

Piketty 2014. *Capital in the twenty – first century*. Harvard University Press

Prensky, M. (2001), "Digital natives, digital immigrants", *On the Horizon*, Vol. 9 No. 5, pp. 1-6 <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> Lesedato: 06.03.2019

Regjeringen. 2014. *Digitalisering i offentlig sektor*. Lesedato: 12.01.19:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Ross, Jeanne. 2017. *Don't confuse digital with digiization*. Lesedato: 13.02.2019.

<https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confuse-digital-with-digitization/>

Rousseau, Denise M. 1995. *Phsycolgical contracts in organizations*. Sage.

Rousseau, Denise M. 1989. *Psychological and Implied Contracts In Organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2. Lesedato: 03.03.2019.

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769959/mod_resource/content/2/texto%2010%20-Denise%20Rousseau_Psychological%20and%20Implied%20Contracts%20in%20Organizations.pdf

Rousseau, Denise M og Rene Schalk. 2000. *Psychological contracts in employment*.

Lesedato: 17.02.19

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=wDg5DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=rousseau+Schalk+2000+psychological+contracts+in+employment&ots=xZQNH NauVS&sig=QSfnpx93OVaq0ybb7DsOmM5NijQ&redir_esc=y#v=onepage&q=rousseau%20Schalk%202000%20psychological%20contracts%20in%20employment&f=false

Sannes & Andersen 2017. *Hva er digitalisering?*. Lesedato: 18.03.19 :

<https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>

Schiffman, Leon G., Leslie Lazar Kanuk, Håvard Hansen. 2012. *Consumer Behaviour - A European Outlook*. 2. utgave. Pearson Education limited.

Sintef. 2017. *Ansattes syn på digitalisering*. Lesedato:06.03.2019:

<https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/sintef-rapport-ansattes-syn-pa-digitalisering.pdf>

Skogstad, Anders & Ståle Einarsen. (2011). *Det gode arbeidsmiljø*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 2.utgave

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass*. 2.utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Skyttermoen, Torgeir. Anne Liv Vaagaasar. 2015. *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm AS.

Solinger, Omar N, Joeri Hofmans, P. Matthijs Bal og Paul Jansen 2015. *Bouncing back from psychological contract brach: How commitment recovers over time*.

Lesedato: 10.03.19 https://www.researchgate.net/publication/281084847_Bouncing_back_from_psychological_contract_breach_How_commitment_recovers_over_time

SSB. 2019. *Bruk av IKT i offentlig sektor*. Lesedato: 30.05.19: <https://www.ssb.no/iktbruks>

SSB. 2019. *Virksomheter*. Lesedato: 02.03.19:

<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar>

SSF. *Vartannat jobb automatiseres inom 20år*. Lesedato 12.05.19:

<https://strategiska.se/app/uploads/varannat-jobb-automatiseras.pdf>

Statsbudsjettet 2019. Lesedato: 28.05.19:

<https://www.statsbudsjettet.no/Revidert-budsjett-2019/>

Sterner, Benedikte, Anniken Tømte, Liz Helgesen, Eva Margrethe Kvalvaag, Mirjam Kathrin

Folkvord, Inge Harkestad og Trond Bergene. 2018. *Behov for kompetanseheving som følge av digitalisering i arbeidslivet*. Lesedato: 11.03.19:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/f3053d412b2b432bab85313e5d7d4529/behov-for-kompetanseheving-som-folge-av-digitalisering-i-arbeidslivet.pdf>

Strohmeier, Stefan og Emma Parry. 2014. *HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession*. Lesedato: 05.05.19:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ER-03-2014-0032>

Sverdrup, Therese E. 2014. *Psykologisk kontrakt*. Lesedato: 04.03.19

<https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt2>

Intervjuguide:

Generell introduksjon:

1. Vi presenterer oss selv, Høyskolen Kristiania.
2. Vi skriver en bachelor som fokuserer på innføring av, eller utvikling i digitale verktøy, og hvordan det påvirker dine forventninger til arbeidet.
3. Med digitale verktøy mener vi all digital informasjons- og kommunikasjonsteknologi som er tilgjengelig enten fysisk eller digitalt gjennom datamaskiner, nettbrett, smarttelefoner, smart-board, osv. Programvarer som mailklienter, databaser, Office-pakken, osv. er altså inkludert i definisjonen. Andre eksempler kan være rekrutteringsprogrammer, HRM-systemer, Mailklienter, sky-løsninger, generell programvare, osv.

Eksempel: Lønnssystemet oppdateres og du må lære deg hele eller deler av programmet på nytt. Da er vi interessert i hvordan det påvirker deg og dine handlinger, tanker og følelser.

4. Dette intervjuet vil bli anonymisert. Navn, alder, stilling, og annen personidentifiserende personalia er kun til eget bruk.
5. Vi ønsker å gjøre et lydopptak av intervjuet. Dette er også kun til eget bruk, og vil bli slettet etter at sensurering av bacheloroppgaven er slutført. Er det greit for deg?
6. Dette er et semistrukturert intervju, der vi har noen hovedspørsmål, og er interessert i å følge opp de erfaringer, hendelser, opplevelser eller lignende, som måtte komme frem i intervjuet. Det kan hende at vi griper inn og avbryter deg. Dette er ikke for å være uhøflig, men for å holde intervjuet relevant til problemstillingen vår. Jeg vil holde intervjuet, mens Sigurd og Preben vil fokusere på oppfølgingsspørsmål og vil bryte inn hvis vi ikke holder oss til tema. Ingen svar er dumme eller gale, det er dine meninger og følelser vi er interessert i. Spør hvis noe er uklart, eller hvis du ikke forstår et spørsmål.
7. Først tar vi noen grunnleggende bakgrunnsinformasjonsspørsmål.

Introduksjonsspørsmål, intervjuobjekt:

Fornavn?

Stilling?

Alder?

Utdanning?

Arbeidsoppgaver?

Ansettelsestid?

Tidligere bransjer? (Her vil vi kun ha tidligere bransjer, ingen dype avsporinger)

Hoveddel: Forskningsspørsmål 1: Hvilke forventninger ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy?

Vi har noen rammeverk og overordnede spørsmål som vi ønsker å få klassifisert deg inn i gjennom resten av intervjuet. Vi starter ved å snakke om din digitale kompetanse før vi går inn på en rekke forventninger, og avslutter med et par eksempler på nye digitale verktøy.

Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Del 1: Digital kompetanse

I denne delen vil vi spørre om digital kompetanse. Med digital kompetanse mener vi kompetanse rundt digitale verktøy som du bruker i hverdagen. Eksempler kan være Office, mail, sky-løsninger, osv.

1. Har du noen formell digital kompetanse?

Utdanning?

Kurs?

Sertifiseringer?

2. Hvilke krav er det til digital kompetanse i din arbeidshverdag?
3. Hvor mye bruker du digitale verktøy i hverdagen?
 - På jobb?
 - På fritid?
4. Hvor ofte mottar du hjelp med digitale verktøy?
5. Hvor ofte hjelper du andre med digitale verktøy?
6. Hvor kompetent føler du deg på digitale verktøy?
 - Slik som Office, osv.
7. Hvor har du lært den digitale kompetansen som kreves i din arbeidshverdag?
8. Er det andre krav til digital kompetanse nå, i forhold til når du startet i jobben?
 - På hvilken måte?
 - Hvordan opplever du den endringen?
 - Forventninger? (Fra arbeidsgiveren? Fra samfunnet? Fra kolleger?)
 - Krav?

Del 2: Forventninger til digital transformasjon

I denne delen vil vi spørre om noen forventninger du har i forhold til endringer oppdateringer i forhold til digitale verktøy. Med endringer og oppdateringer i digitale verktøy, mener vi større oppdateringer og endringer i ditt bruk av digitale verktøy.

1. Hvor ofte forventer du helt nye digitale verktøy?
 - På arbeidsplassen
 - Hjemme
2. Hvor ofte forventer du endringer i eksisterende digitale verktøy?
 - Er det noe du selv ville endret på?
 - Hvorfor er det ikke slik?
3. Hva forventer du at organisasjonen din skal gjøre for at du skal ta i bruk endringer i, eller helt nye digitale verktøy?
 - Har du et eksempel?
 - På hvilken måte?
4. Hvis organisasjonen din bytter ut et system for et sett med arbeidsoppgaver, over til et nytt digitalt system, hva burde skje med den gamle løsningen? (På samme arbeidsoppgaver)
 - Eksempelvis lønssystem (Hvis informanten trenger hjelp)
 - Hva forventer du i din organisasjon?

Del 3: Forventninger til digitale verktøy

1. Hvor brukervennlige skal organisasjonens digitale verktøy være?
Hva forventer du?
Er det organisasjonens oppgave å legge til rette for bruk av digitale verktøy?
Forventer du det samme som kollegaene dine?
2. Hva skal de digitale verktøyene hjelpe deg med i arbeidshverdagen?
3. Er de digitale verktøyene til hjelp?
4. Forventer du at du må ta i bruk det nye verktøyet?
(Hypotetisk)
På hvilken måte?

Del 4: Nærmeste leder

1. Hva forventer du at din nærmeste leder gjør når det kommer en oppdatering/nye digitale verktøy som du skal bruke?
Forventer du informasjon på forhånd?
Forventer du at lederen legger til rette for at du får nok opplæring?
Forventer du at lederen din tillater deg å feile med det nye verktøyet/oppdateringen?
2. Opplever du at lederen din hører på deg ved problemer med digitale verktøy?
Eventuelt ja, eksempel?
Er det to-veis kommunikasjon?

Del 5: En tenkt situasjon

Nå går vi over på ett eksempel og én hypotetisk situasjon, som vi ønsker at du skal sette deg inn i. Har du noen spørsmål foreløpig?

1. Tenk deg følgende: Organisasjonen din skal innføre et helt nytt digitalt system for oppføring av avtaler, møteromsbookinger, feriesøknader, lønn og lignende.
Hva er dine første tanker eller reaksjon til en slik endring?
Hvilke forventninger har du til organisasjonen din, når de skal implementere dette systemet?

Hjelpespørsmål:

1. Opplæring?
2. Støtte?

3. Hva er nærmeste leders rolle?
4. Hva er kollegaenes rolle?

Del 6: Relevant eksempel

1. Har du et eksempel på en situasjon, der det ble innført et nytt digitalt verktøy på arbeidsplassen, som du måtte ta i bruk?

(For eksempel: Ny mailklient, nytt mappesystem, ny timerapportering.)

Hvordan fikk du vite om det nye digitale verktøyet?

Hva gjorde du når du skulle ta verktøyet i bruk?

Hvordan opplevde du å ta verktøyet i bruk?

Var det noe forbedringspotensiale?

Var det noe som ikke var nødvendig?

Var det noen usikkerheter knyttet til verktøyet?

Har du snakket om det med din nærmeste leder?

Snakket du med dine kollegaer om verktøyet

Hva følte de?

Hva følte du?

Hva forventet du av verktøyet?

Forventet du at det skulle hjelpe arbeidshverdagen din?

Brukte du det gamle verktøyet eller den gamle metoden til å utføre arbeidsoppgavene?

Hvordan?

På hvilken måte?

Bruker du det gamle eller det nye i dag?

Forklare videre gang i prosessen vår hvis ønskelig. Spørre om mulighet for å sende spørreundersøkelse etter påsken 2019.

Evaluer med informanten. Noe som er uklart? Noe mer du vil si?

Samtykkeskjema – Intervju _____

Bakgrunn

Vi er tre HR-studenter fra Høyskolen Kristiania som skal skrive en bacheloroppgave om digitale verktøy og psykologisk kontrakt. Vi ser stadig mer snakk om digitalisering og den eksponentielle teknologiske utviklingen som radikalt endrer samfunnet vi lever i, og av. Dermed ble digitalisering, med utgangspunkt i endring som en faglig forankring, og innfallsvinkel, i førersetet for vår motivasjon.

I tillegg har vi i løpet av studietiden blitt oppmerksomme på fenomenet psykologisk kontrakt. Det trigger oss å undersøke de bevisste og ubevisste forventningene som ligger i et arbeidsforhold, og hvordan de endres i lys av dagens digitale endringer, som er på tilnærmet lik alle organisasjoners dagsorden og de HR-ansattes lepper.

Problemstilling:

Hvilke forventninger ligger i den psykologiske jobbkontrakten opp mot digitale verktøy blant offentlig ansatte?

Forskningsspørsmål 1:

Hvilke forventninger er knyttet til digitale verktøy?

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke forventninger er knyttet til endringsprosessen ved innføring av, eller endring i, digitale verktøy?

Vi ønsker med denne bakgrunnen å avdekke hvilke forventninger som ligger i den psykologiske jobbkontrakten til ansatte opp mot digitale verktøy, og hvilken påvirkning digitale verktøy har på den psykologiske jobbkontrakten generelt. Vi ønsker å rette spesielt fokus mot praktiske implikasjoner av eventuelle forventninger vi måtte avdekke, og forventningenes utvikling generelt sett.

Metode:

Vi vil foreta et semistrukturert intervju med deg, sentrert rundt forskningsspørsmål 1. Med bakgrunn i informasjonen som innhentes i intervjuene ønsker vi å skape en spørreundersøkelse som går på forskningsspørsmål 2 og 3.

Opplysninger

Vi vil samle inn opplysninger om navn, alder, stilling, utdanning, arbeidsoppgaver, ansettelsestid og tidligere bransjeerfaring. Disse opplysningene vil bli anonymisert i

den grad at de ikke vil være personidentifiserende i den ferdige oppgaven, men vil brukes i analysen av dataene.

Prosjektgruppen og veileder Stein Juvik ved Høyskolen Kristiania campus Bergen vil være de eneste som har tilgang til personopplysningene du gir fra deg i forbindelse med intervjuet. De direkte personidentifiserende opplysningene vil bli oppbevart konfidensielt bak passordmurer på prosjektdeltakernes datamaskiner.

Behandlingsansvarlig institusjon er Høyskolen Kristiania – Ernst G. Mortensens stiftelse.

Personopplysningene vil bli slettet etter sensurering av oppgaven, normert til 5 uker etter innlevering av oppgaven den 3. juni.

Vi ønsker å gjøre et lydopptak av intervjuet. Dette er også kun til eget bruk, og vil bli slettet etter at sensurering av bacheloroppgaven er slutført.

Rettigheter

Det er frivillig å delta i intervjuet, og du kan trekke ditt intervju fra prosjektet uten å oppgi grunn helt frem til prosjektet er avsluttet den 3. juni.

Du har rett til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning, og dataportabilitet av datamaterialet vi samler inn om deg, i henhold til personopplysningsloven av 20.07.2018. Du har også rett til å klage oss inn til Datatilsynet, hvis du føler at dine rettigheter ikke blir ivaretatt.

Kontaktinformasjon

| | |
|---------------|---------------|
| [Anonymisert] | [Anonymisert] |
| [Anonymisert] | [Anonymisert] |
| [Anonymisert] | [Anonymisert] |
| [Anonymisert] | [Anonymisert] |
| [Anonymisert] | [Anonymisert] |

Jeg bekrefter at jeg deltar i dette intervjuet frivillig, og er innforstått med informasjonen over.

Underskrift: _____

Dato: _____

Vedlegg 3 - Fortolkningsmatrise

| Forventninger direkte knyttet til digitale verktøy | | | | |
|--|---|--|---|---|
| Kategori: | Informant A | Informant B | Informant C | Informant D |
| Rammebetingelser | Sikkerhetskriterier pga. lovverk begrenser muligheter for digitale verktøy. | <p>Det forventes at organisasjonens størrelse, og politiske bakgrunn begrenser det digitale verktøyets egnethet for spesifikke arbeidsoppgaver.</p> <p>Informanten forventer kun delvis gode digitale verktøy, på bakgrunn av rammebetingelser for organisasjonen, som lovverk, budsjetter og økonomi, og organisasjonens størrelse.</p> | <p>Rammebetingelser i form av organisasjonens størrelse, det statlige rammeverket og lovverk begrenser mulighetene i de digitale verktøyene, og derav forventningene til de.</p> <p>På grunn av kompleksiteten av interaksjon mellom eldre og nyere digitale verktøy forventes det av informanten at dette vil begrense de digitale verktøyene.</p> | <p>Forventningen til utskiftingstakten med tanke på digitale verktøy blir styrt av rammebetingelser, spesielt på grunn av den politiske bakgrunnen, og størrelsen på offentlige organisasjoner.</p> <p>Informanten forventer at lovbegrensninger vil øke kompleksiteten i digitale verktøy.</p> <p>Selv om informanten mener organisasjonen trenger nye digitale verktøy, på generell basis, så forventer ikke informanten det.</p> |
| Opplæring | | | Informanten forventer at organisasjonen kurser i | Informanten forventer at organisasjonen legger til |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | | bruken av interne digitale verktøy. | rette for opplæring eller en innføring i digitale verktøy for de med behov for opplæring. |
| Informasjon på forhånd | | | | |
| Kollegial støtte | Det er en forventning til at man kan få hjelp av kollegaer ved dagligdagse problemer med digitale verktøy. | | Informanten forventer å tilby støtte til kollegaer opptil flere ganger hver dag, ved problemer rundt digitale verktøy. | Informanten er langt fremme på digital kompetanse. I den forbindelse forventer informanten å støtte kollegaer ved bruk av digitale verktøy. |
| Støtte (IT/support, leder [Muliggjøre], leverandør, E-læringskurs, tilbakemeldinger) | | | Informanten forventer hjelp når han trenger det, enten av leverandør eller fra service/IT. | |
| Klart formål | | | | |
| Effektivitetsforbedring | Arbeidsoppgaver skal bli enklere å utføre, og derav skal arbeidsoppgaver bli mer effektive. | Informanten forventer effektivisering av arbeidsoppgaver. Manuelle oppgaver som et digitalt verktøy kan gjøre, er et eksempel på arbeidsoppgaver som det forventes at digitale verktøy kan effektivisere. | Informanten poengterer at de digitale verktøyene og systemene skal gi en overordnet effektivitetsforbedring, men mener det ikke alltid er tilfelle, spesielt ikke for vedkommendes arbeidshverdag. Informanten poengterer likevel en forventning om brukervennlighet og effektivisering av tilgang på informasjon. Informanten har en viss | Informanten forventer helt klart at de digitale verktøyene skal effektivisere arbeidsoppgaver. |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | | | effektiviseringsforventning, men ikke på alle områder av de ulike digitale verktøyene som kan innføres. | |
| Planlegging | | | | |
| Gradvis endring | | | Informanten forventer en viss endring, men rammebetingelsene begrenser hyppigheten. Gradvise endringer forventes. | Informanten forventer en kontinuerlig endring i eksisterende digitale verktøy. Informanten forventer at de digitale verktøyene skal være bygget opp på en slik måte at verktøyene kan småjusteres og tilpasses, gradvis forbedres, kontinuerlig. |
| Samfunnsutvikling bestemmer forventningene | Det forventes at den offentlige organisasjonens verktøy er nødt til å følge samfunnsutviklingen. | | | |
| Standardisering | Det forventes at de digitale verktøyene skal standardisere rutiner og arbeidsoppgaver. | | | |
| Eventuelle andre kategorier | | | | |
| Digital kompetanse | Det er en forventning til at du må ha en viss grad av digital kompetanse, for å kunne utføre | Det er forventet at informanten har et visst digitalt kompetansegrunnlag, eller | Informanten forventer at nyere digitale verktøy og systemer krever større digital kompetanse. | |

| | | | | |
|------------------|---|--|--|--|
| | arbeidsoppgaver i de digitale verktøyene. | er villig til å opparbeide denne kompetansen. Det er også en forventning om at yngre kollegaer skal ha høyere digital kompetanse enn de eldre. | | |
| Kategori: | Forventninger knyttet til endringsprosess | | | |
| Rammebetingelser | Budsjettbetingelser begrenser endringer i, eller tilgangen på nye digitale verktøy som er optimale for spesifikke arbeidsprosesser. | Nye digitale verktøy forventes sjeldnere enn i en privat organisasjon. Rammebetingelsene gjennom stramme budsjetter, organisasjonens størrelse og politiske bakgrunn, begrenser forventningene til nye digitale verktøy, og oppdateringer i de eksisterende. | Informanten forventer at innføringen av nye digitale verktøy blir begrenset av det politiske rammeverket til organisasjonen. | Informanten mener at organisasjonen henger etter det private næringslivet når det gjelder digitalisering. Informanten synes det er tungvinne verktøy, som tar mye tid. Men, det virker som om informanten forventet at det skulle være slik i en stor og offentlig organisasjon. Informanten forventer at innføringen av nye digitale verktøy vil ta lang tid på grunn av organisasjonens størrelse, og standardisering på tvers av organisasjonen. |
| Opplæring | Det forventes ikke opplæring på mindre endringer. Likevel er det hos informanten noe diffust hva en stor nok endring er. Ved større | Informanten forventer opplæring ved behov. | Informanten forventer at opplæring skal være lettere tilgjengelig, nettopp på grunn av digitalisering. | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | endringer eller nye digitale verktøy, er det en klar forventning om E-læringskurs eller andre kurs. | | | |
| Informasjon på forhånd | Det er en klar forventning at ved nye digitale verktøy så skal brukerne ha informasjon på forhånd, angående typiske elementer som hva, hvordan og hvorfor. | Informanten forventer informasjon på forhånd, om at det kommer et nytt verktøy. | Informanten forventer informasjon om hva og hvorfor på forhånd av innføring av nye digitale verktøy. | Informanten forventer motstand mot endringer i digitale verktøy i organisasjonen. Informanten forventer derfor informasjon på forhånd for at motstanden skal dempes. |
| Kollegial støtte | Informanten forventer ikke at alle kollegaer skal være positive til et nytt digitalt verktøy, eller endringer i et eksisterende ett. Det er også en forventning at kolleger vil gi og motta støtte ved dagligdagse bruksproblemer, så vel som ved nye digitale verktøy, eller endringer i dem. | Informanten forventer at kollegaer både kan gi og få støtte, og at kollegaer samarbeider for å løse utfordringer i digitale verktøy. Det er også en forventning om at kollegaer kan støtte hverandre ved å muliggjøre at andre kollegaer er borte på kurs knyttet til digitale verktøy. | Informanten forventer at kollegaer hjelper og støtter hverandre ved problemer med digitale verktøy i implementeringsfaser. | Informanten forventer at kollegaer skal være åpne for endringer i digitale verktøy. Informanten forventer likevel motstand mot nye digitale verktøy. |
| Støtte (IT/support, leder [Muliggjøre], leverandør, E- | Ved små problemer med eksisterende digitale | Manglende nærhet og tilbakemelding fra IT-avdeling gir grunnlag for | Informanten forventer at e-læringskurs muliggjør opplæring på en god måte. | Informanten forventer at endringer i digitale verktøy på bakgrunn av |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|---|--|--|
| <p>læringskurs, tilbakemeldinger)</p> | <p>verktøy, forventes det ikke at problemet blir løst med mindre det er kritisk nok. Vi tolker det slik at brukervennlighet gjerne må lide på grunn av kapasitetsproblemer i en stor organisasjon.</p> <p>Det forventes at servicesenteret (IT) har en god support ved store implementeringer av nye og kritiske digitale verktøy. Det forventes også at organisasjonen legger til rette for bruk av de digitale verktøyene.</p> <p>Det er midlertidig ingen forventning til at nærmeste leder skal utøve noen særskilt støtterolle med tanke på digitale verktøy. Det er altså ingen forventning til at nærmeste leder skal være ekspert/superbruker på digitale verktøy. Det</p> | <p>frustrasjon. Det er en forventning om at IT skal kunne støtte ved problemer.</p> <p>Ved nye digitale verktøy forventes supportløsninger.</p> <p>Det forventes ikke at nærmeste leder skal være ekspert/superbruker på nye digitale verktøy. Det forventes derimot at lederen skal legge til rette for opplæring i nye digitale verktøy, og støtte ved problemer i form av tilrettelegging på kursdeltakelse.</p> | <p>Informanten forventer også at ledere vil evaluere endringsprosess og legge opp til at de ansatte får lært seg de digitale verktøyene.</p> | <p>tilbakemeldinger, vil basere seg på et større antall tilbakemeldinger. Informanten forventer derav ikke skreddersydde digitale verktøy, eller skreddersydde digitale endringer til den enkelte arbeidstaker.</p> <p>Informanten forventer at den enkelte arbeidstakeren må tilpasse seg de digitale verktøyene.</p> |
|---------------------------------------|--|---|--|--|

| | | | | |
|-------------------------|---|--|--|---|
| | forventes heller at IT-avdeling har denne rollen. | | | |
| Klart formål | Det er en forventning til at nye digitale verktøy skal ha et klart formål for brukeren. | | | |
| Effektivitetsforbedring | Det forventes at arbeidsoppgaver skal bli lettere å utføre, altså en effektivitetsforbedring. | | Informanten forventer ikke nødvendigvis en effektivisering på alle områder av de daglige arbeidsoppgavene. Lovkrav og øvrige rammebetingelser begrenser effektiviseringsgevinsten av digitale verktøy. På et personlig bruker-nivå forventer ikke informanten effektiviseringsgevinster på grunn av kommunikasjonsproblemer mellom de ulike digitale verktøyene. | Informanten forventer at de digitale verktøyene skal gi effektivitetsforbedringer, og at organisasjonen legger til rette for å ta i bruk slike verktøy. |
| Planlegging | | | Informanten forventer god planlegging og grundig evaluering i forkant av implementering av nye verktøy. | Informanten forventer at endringsagent/implementer er av digitale verktøy har en god og gjennomarbeidet plan på implementeringen. En god og tydelig målbar plan, med mål for opplæring, og informasjon. |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| Gradvis endring | Informanten forventer at det naturlig skal komme nye gradvise endringer hele tiden. (Tolket i kontekst av hele intervjuet) | Informanten forventer helt nye digitalt verktøy særs sjeldent. Informanten forventer derimot at det skal komme kontinuerlige, små endringer i de eksisterende digitale verktøyene. | | Informanten forventer at nye, omfattende digitale verktøy skal gradvis implementeres. Informanten forventer at brukerne av de digitale verktøyene skal kunne lære av feil og problemer ved det digitale verktøyet underveis, og forventer derfor at nye digitale verktøy skal gradvis implementeres. |
| Samfunnsutvikling bestemmer forventningene | | Informantens forventninger har utviklet seg, i takt med digitalisering i samfunnet. Informanten forventer stadig en utvikling som reflekterer samfunnsutviklingen med tanke på digitale verktøy. | | |
| Standardisering | | | | |
| Digital Kompetanse | | | Informanten forventer at eldre arbeidstakere har lavere digital kompetanse enn yngre arbeidstakere, og at det eldre arbeidstakere har større digital vegring enn de yngre, spesielt ved implementering av nye digitale verktøy. | |

Vedlegg 4 – Kategoriseringseksempel. Utdrag fra informant A.

| <p style="text-align: center;"><u>Informant A</u></p> | <p style="text-align: center;"><u>Spørsmål</u></p> | <p style="text-align: center;"><u>Kategori</u></p> |
|--|--|--|
| <p>Ja, forventer at jeg må ta det i bruk om det har noe hensikt for meg. Hvis det gjør jobben min lettere eller om noen har sagt at vi må gjøre det på denne måten.</p> <p>Informasjon om at det kommer, hva vi skal bruke det til, hva det skal erstatte og hva de forventer av forbedringspunkt. Tenker det er et minimum.</p> | <p>Hovedspørsmål: Forventer du at du må ta i bruk det nye verktøyet?</p> <p>Oppfølgingsspørsmål Hva forventer du å få i forkant av et slikt verktøy som kommer?</p> | <p>Klart formål</p> <p>Effektiviseringsforbedring</p> <p>Informasjon på forhånd</p> |
| <p>Må skille det litt. 80% av gangen er det med tekniske problem</p> <p>Det er veldig sjeldent jeg har ringt IKT med et spørsmål om hvordan jeg skal bruke programmet. Da går jeg først og fremst til kollegaer.</p> | <p>Hvor ofte mottar du hjelp med digitale verktøy?</p> | <p>Støtte IT</p> <p>Kollegial støtte</p> |
| <p>Det skjer relativt ofte. Kanskje en gang i uken med brukerproblematikk til kollegaer.</p> | <p>Hvor ofte hjelper du andre med digitale verktøy?</p> | <p>Kollegial støtte</p> |

Vedlegg 5 – Utdrag fra fortetning. Informant B.

Forventninger knyttet til endringsprosess – Informant B

| Kategori: | Spørsmål og svar: |
|-------------------------|---|
| Rammebetingelser | <p>A: Det er jo først og fremst det at vi kan ikke kjøpe inn en ny en selv (Digitalt verktøy). Jeg kan ikke bare gå på markedet og kjøpe en ny en, kan ikke bare gå til [anonymisert] og si at vi trenger penger til en ny. Det er jo en organisasjon som en linje. Altså hvis vi melder fra om noe sånt, altså da, ting tar tid.</p> <p>A: En programvare som vi bruker nesten hele tiden, Og pengekassa er tom. Jeg vet ikke om jeg har lov å si det, men. Vi hadde møte senest i hele går med utviklerne. Der vi ønsker forbedringer av systemet, men kassa er på en måte tom og de er ikke så sugen på det.</p> <p>A: Men , det vil jo tvinge seg frem, ja (Utvikling i digitale verktøy). Det vil det. Men, ting tar tid.</p> <p>Q: Hvordan føles det å bli påtvunget en slik endring?</p> <p>A: Du blir vant med det. Det er det som er greien. Det er ikke noe, altså, er du en del av den offentlige kvernen, så, og har vært gjennom det mange ganger så tar du det bare. Det er ikke noe poeng å bli forbanna på det.</p> <p>Q: Hvordan opplevdes det den første gangen da?</p> <p>A: Meningsløst. Først og fremst i forhold til tidsbruk, det er egentlig det det handler mest om. Når du må gjøre oppgaver som du syns ikke er så veldig relevante, og så går det utover den jobben du egentlig har lyst til å gjøre. Da er det litt meningsløst, syns jeg. (Liten pause) Nå er jeg jævnlig ærlig. Det her blir en bra oppgave.</p> |
| Opplæring | <p>Q: Hvor har du lært den digitale kompetansen som kreves i din arbeidshverdag?</p> <p>A: Altså, konkret med de programvarene vi bruker, så er det jo gjennom kursing. Og, mest selv egentlig, det er jo en kombinasjon av det.</p> <p>Q: Hvordan var de kursene?</p> <p>A: Det har vært mange forskjellige kurs. Generelt så har de jo vært ganske lange, og kunne vært mer komprimert, men det er jo meg som person. Altså, trenger ikke kurs i en uke for å lære noe som tar ti minutt. Mens det har vært andre som kanskje har vært litt for kort igjen.</p> <p>Q: Når det kommer endringer da, eller helt nye digitale verktøy. Hva forventer du at organisasjonen din skal gjøre for deg?</p> <p>A: Sørge for god nok opplæring. Eller gi tilgang til god nok opplæring, og ha en eller annen form for support som er tilgjengelig. Det er de to tingene egentlig.</p> <p>Q: Hvilke forventninger har du da til organisasjonen din, når de skal implementere systemet?</p> <p>A: Grundig, god opplæring. Tilbud om grundig god opplæring. Og tilgang på bistand hvis du står fast.</p> |

Vedlegg 6 – Kondenseringseksempel. Informant B.

Forventninger knyttet til endringsprosess – Informant B

| Kategori: | Spørsmål og svar: |
|-------------------------|---|
| Rammebetingelser | <p>A: Det er jo først og fremst det at vi kan ikke kjøpe inn en ny en selv (Digitalt verktøy). Jeg kan ikke bare gå på markedet og kjøpe en ny en, kan ikke bare gå til [anonymisert] og si at vi trenger penger til en ny. Det er jo en organisasjon som en linje. Altså hvis vi melder fra om noe sånt, altså da, ting tar tid.</p> <p>A: En programvare som vi bruker nesten hele tiden, Og pengekassa er tom. Jeg vet ikke om jeg har lov å si det, men. Vi hadde møte senest i hele går med utviklerne. Der vi ønsker forbedringer av systemet, men kassa er på en måte tom og de er ikke så sugen på det.</p> <p>A: Men, det vil jo tvinge seg frem, ja (Utvikling i digitale verktøy). Det vil det. Men, ting tar tid.</p> <p>Q: Hvordan føles det å bli påtvunget en slik endring?</p> <p>A: Du blir vant med det. Det er det som er greien. Det er ikke noe, altså, er du en del av den offentlige kvernen, så, og har vært gjennom det mange ganger så tar du det bare. Det er ikke noe poeng å bli forbanna på det.</p> <p>Q: Hvordan opplevdes det den første gangen da?</p> <p>A: Meningsløst. Først og fremst i forhold til tidsbruk, det er egentlig det det handler mest om. Når du må gjøre oppgaver som du syns ikke er så veldig relevante, og så går det utover den jobben du egentlig har lyst til å gjøre. Da er det litt meningsløst, syns jeg. (Liten pause) Nå er jeg jævlig ærlig. Det her blir en bra oppgave.</p> |
| Opplæring | <p>Q: Hvor har du lært den digitale kompetansen som kreves i din arbeidshverdag?</p> <p>A: Altså, konkret med de programvarene vi bruker, så er det jo gjennom kursing. Og, mest selv egentlig, det er jo en kombinasjon av det.</p> <p>Q: Hvordan var de kursene?</p> <p>A: Det har vært mange forskjellige kurs. Generelt så har de jo vært ganske lange, og kunne vært mer komprimert, men det er jo meg som person. Altså, trenger ikke kurs i en uke for å lære noe som tar ti minutt. Mens det har vært andre som kanskje har vært litt for kort igjen.</p> <p>Q: Når det kommer endringer da, eller helt nye digitale verktøy. Hva forventer du at organisasjonen din skal gjøre for deg?</p> <p>A: Sørge for god nok opplæring. Eller gi tilgang til god nok opplæring, og ha en eller annen form for support som er tilgjengelig. Det er de to tingene egentlig.</p> <p>Q: Hvilke forventninger har du da til organisasjonen din, når de skal implementere systemet?</p> <p>A: Grundig, god opplæring. Tilbud om grundig god opplæring. Og tilgang på bistand hvis du står fast.</p> |

Vedlegg 7 - Utdrag fra kondenseringsmatrise

Forventninger knyttet til endringsprosess

| Kategori: | Informant A | Informant B | Informant C | Informant D |
|-------------------------|---|--|--|--|
| Rammebetingelser | <p>Q: Føler du at dere blir prioritert på denne listen?</p> <p>A: Noen ganger, men det er jo et kostnadsspørsmål. Vi kan jo si at dette vil vi har endret på, så er det noen andre som gjør en kost/nyttevurdering at en annen endringer er mer verdt enn endringen vi ønsker.</p> | <p>A: Det er jo først og fremst det at vi kan ikke kjøpe inn en ny en selv (Digitalt verktøy). Jeg kan ikke bare gå på markedet og kjøpe en ny en, kan ikke bare gå til [anonymisert] og si at vi trenger penger til en ny. Det er jo en organisasjon som en linje. Altså hvis vi melder fra om noe sånt, altså da, ting tar tid.</p> <p>A: En programvare som vi bruker nesten hele tiden, Og pengekassa er tom. Jeg vet ikke om jeg har lov å si det, men. Vi hadde møte senest i hele går med utviklerne. Der vi ønsker forbedringer av systemet, men kassa er på en måte tom og de er ikke så sugen på det.</p> <p>A: Men , det vil jo tvinge seg frem, ja (Utvikling i digitale verktøy). Det vil det. Men, ting tar tid.</p> <p>Q: Hvordan føles det å bli påtvunget en slik endring?</p> <p>A: Du blir vant med det. Det er det som er greien. Det er ikke noe, altså, er du en del av den offentlige kvernen, så, og har vært gjennom det mange ganger så tar du det bare. Det er ikke noe poeng å bli forbanna på det.</p> <p>Q: Hvordan opplevdes det den første gangen da?</p> <p>A: Meningsløst. Først og fremst i forhold til tidsbruk, det er egentlig det det handler mest om. Når du må gjøre oppgaver som du syns ikke er så veldig relevante, og så går det utover den jobben du egentlig har lyst til å gjøre. Da er det litt meningsløst, syns jeg. (Liten pause) Nå er jeg jævlig ærlig. Det her blir en bra oppgave.</p> | <p>Q – hvor ofte forventer du helt nye digitale verktøy?</p> <p>A - Både i [anonymisert] og [anonymisert] og enda høyere opp så blir ting stoppet og snudd og sånn sett så har en del av de store, de største oppgraderingene som vi trenger og venter på. De har stanget i den politiske muren et par ganger nå.</p> | <p>Q: Hvor brukervennlig skal organisasjonens digitale verktøy være?</p> <p>Q: Hvis vi tar for deg, personlig?</p> <p>A: De må jo være, sånn som nå så føler jeg at det er veldig tungvint da, jeg bruker mye tid på grunn av systemet. Med de forrige systemene jeg brukte så gjorde jeg det kanskje ti ganger så fort. Mens nå bruker jeg... ja.</p> <p>Q2: Hva forventet du når du ble ansatt her, forventet du mer av digitale verktøy?</p> <p>A: Nei. Fordi at det var jo ganske langt tilbake. Men alt det andre var jo spennende da. Så derfor skiftet jeg. Men det digitale er mange skritt tilbake.</p> <p>Q: Som er den politiske bakgrunnen og så videre?</p> <p>A: Ja. Veldig, fordi vi er veldig store. En veldig stor organisasjon. I hvert fall hvis du legger sammen hele [anonymisert]. Sånne systemer, man må dele de med hele [anonymisert]. Det er veldig mange som skal ha, som skal være med på den endringen da. Det blir veldig store prosesser med en gang. Og så er vi bundet av veldig mange lover. For eksempel [anonymisert]. Så vil det henge igjen hvor mange av dataene man kan lagre og sånn og sånn, ja.</p> |

Vedlegg 8A – Oppsummering intervju Informant A

Informant A selvrapporterte en noe over middels digital kompetanse. Han bruker digitale verktøy rundt åtti prosent av arbeidshverdagen. Informanten mener at nye digitale verktøy kommer sjeldent. Han fokuserer på organisasjonens størrelse, lovbegrensninger og øvrige rammebetingelser gjennomgående i intervjuet. Informanten presiserer at ikke alle kollegaer føler at de får nok opplæring, til tross for at han får det selv. Gjennomgående knytter informant mange av resonneringene sine til relevante eksempler fra sin arbeidshverdag. Informanten fokuserer på at de digitale verktøyene skal lette arbeidet, og ikke gi så mye ekstraklukk. Et annet element er at informant eksplisitt forventer informasjon på forhånd av at et nytt digitalt verktøy kommer. Også hva det nye verktøyet skal erstatte, og hva som er forbedringspunktene er sentralt i forventningen om informasjon.

Det fremkom i intervjuet at informant forventet effektivitetsforbedringer, brukervennlighet, stegvise endringsprosesser, opplæring ved behov, og at kollegaer burde være førstelinjes brukerstøtte i hans avdeling.

Informanten fokuserer spesielt på informasjon på forhånd, langtrekkelige endringsprosesser, kollegial støtte i form av å gi hjelp til kollegaer, og formålet med det nye digitale verktøyet når det kommer til det tenkte eksempelet i intervjuguiden.

Når det kom til det selvvalgte eksempelet i intervjuguiden, fokuserte informant på en skyløsning, og denne delen av intervjuet omhandlet i stor grad informasjon på forhånd, og endringsvegring blant kollegaer.

I forhold til de fysiske forholdene la vi merke til at informant forholdt seg svært saklig til spørsmålene, brukte relativt kort betenkningstid til å svare, og snakket i et monotont toneleie gjennom hele intervjuet.

Vedlegg 8B – Oppsummering intervju Informant B

Informant B selvrapporterte en helt gjennomsnittlig digital kompetanse. Interessant nok rapporterte han at han var langt fremme på digital kompetanse for ti år siden, men at den yngre generasjonen arbeidstakere har gått forbi informanten på dette punktet.

Informanten fokuserer på effektiviseringsgevinster av digitale verktøy, og ser ikke formålet med digitale verktøy hvis de ikke effektiviserer arbeidsoppgaver. Han har også et gjennomgående fokus på rammebetingelsene til organisasjonen, hvorav størrelse, politisk bakgrunn og budsjettbetingelser virker særlig styrende for optimalisering, brukervennlighet og endringstakt. Informanten snakker spesielt mye om å være en del av "den offentlige kvernen", og at det må inngås kompromisser hvis et digitalt verktøy skal treffe en så stor organisasjon som han er en del av. Det å lande på en "firer" på overordnet kvalitet på verktøyet anses å være bra for informanten i forhold til de begrensningen rammebetingelsene legger. I tillegg er det et poeng at nærmeste leder fikk veldig lite forventninger rettet mot seg, kun forventninger i form av å frigjøre tid til kurs og opplæring.

Informasjon på forhånd får også fokus, spesielt i det tenkte eksempelet som intervjuguiden presenterer. Informanten fokuserer også på at det er enkelte ting man ikke kan gjøre feil med i dette eksempelet, og trekker frem lønn som det området du ikke kan feile for mye med i det tenkte eksempelet. Her forventer informanten god og grundig opplæring, og skildrer et behov for opplæring med utgangspunkt i konsekvenser av feil bruk av nye digitale verktøy. Informanten forventer opplæring ved behov, og forventer det helt klart dersom feil gjort i det digitale verktøyet får merkbare konsekvenser.

I det selvvalgte eksempelet dro informanten frem et verktøy knyttet til arbeidstidsregistrering. Det interessante her, er at det digitale verktøyet ikke er fullt implementert etter ti år, og at den analoge metoden fortsatt er i bruk til en viss grad. Men, dette er grunnet i arbeidsoppgavens art, og opplevdes ikke som noe forventningsbrudd eller liknende. Likevel virker det som om denne erfaringen legger føringer for en forventning til at implementering av digitale verktøy tar lang tid.

Det er et poeng at vi i dette intervjuet, på grunn av møteromsproblematikk, kun var én intervjuer, ikke tre som i de øvrige intervjuene. Konsekvensen er enkelte reliabilitetskomplikasjoner.

Vedlegg 8C – Oppsummering intervju Informant C

Informant C rapporterte en over middels kompetanse på digitale verktøy. Informanten fokuserer gjennomgående på rammebetingelser som politisk bakgrunn, budsjett og størrelse på organisasjonen. Informanten poengterer også at rammebetingelser er en drivende faktor, ikke bare en begrensende, i forhold til nye digitale verktøy og endringer i de eksisterende verktøyene. Han har et spesielt fokus på at lovendringer og politiske vedtak medfører behov for endringer i de digitale verktøyene. GDPR er et eksempel. Det skrider frem en forventning i intervjuet om at rammebetingelsene legger sterke føringer på de digitale verktøyene.

Kollegial støtte dras frem, gjennom en forventning om å støtte kollegaer ved bruksproblematikk spesielt. Informanten er en av pådriverne for digitale verktøy, og på mange måter en av implementererne i forbindelse med digitale verktøy. Derfor presenterer hans syn et unikt syn i vårt datamateriale, hvorav han i store deler av intervjuet snakker fra arbeidsgivers ståsted, fremfor arbeidstakers. Fokuset hans ligger på implementering av digitale verktøy gjennom forventninger om informasjon på forhånd, en gradvis endring, og at nyere digitale verktøy krever høyere digital kompetanse.

Han presenterer også et interessant syn gjennom forventninger til leverandørene av digitale verktøy. Informanten snakker om forventninger i forhold til optimaliser, effektivitetsforbedring og utvikling i de digitale verktøyene som noe leverandører har en tendens til å overselge. Derav mener han at de kan skape for høye forventninger til de digitale verktøyene, som ikke møtes av sluttbrukerne.

Et interessant poeng er at informanten tar et kollektivistisk syn på effektivitetsforbedringer. Han poengterer i intervjuet at ikke alle digitale verktøy nødvendigvis effektiviserer den enkelte arbeidstakers arbeidsoppgaver, men at de effektiviserer for organisasjonen kollektivt sett i forhold til deres felles mål og arbeidsoppgaver.

I dette intervjuet klarte vi å aktivere informanten til å reflektere. Han svarte derimot på en del av spørsmålene fra arbeidsgivers ståsted, fremfor arbeidstaker. Dette gir verdifull innsikt, men stilte store krav til moderatorene for å også avdekke subjektive og individuelle forventninger. Vi fikk likevel god informasjonsverdi ut av intervjuet, og snakket både eksplisitt og implisitt om en rekke forventninger.

Vedlegg 8D – Oppsummering intervju Informant D

Informant D selvrappporterer en meget høy digital kompetanse. Han kaller egen digital kompetanse som ni av ti på en skala der ti er høyest på de digitale verktøyene han anvender seg av i hverdagen.

Informanten forventer at endringstakten på digitale verktøy skal være vesentlig lavere i sin organisasjon, enn den ville vært hvis han jobbet i en privat organisasjon. Informanten fokuserer på det tekniske brukergrensesnittet, og betegner det som "helt sykt" i negativ forstand. Han forventer likevel endringer i de eksisterende verktøyene kontinuerlig, etter behov.

Informanten forventer også at rammebetingelser som organisasjonens størrelse, det statlige rammeverket, og lovverk vil begrense de digitale verktøyene. Et interessant poeng er at informanten forklarer hvor mye organisasjonen trenger nye digitale verktøy, men forventer likevel ikke at det kommer med det første. Han forventer også at lovbegrensninger vil øke kompleksiteten i digitale verktøy.

Informanten har tilsynelatende ikke et behov for opplæring i vesentlig grad, men forventer likevel at organisasjonen skal kurse i bruken av digitale verktøy. Med tanke på støtte rapporterer brukeren at han hjelper kollegaer ofte med digitale verktøy.

Med tanke på implementering av nye digitale verktøy forventer informanten at slike implementeringer vil ta lang tid på grunn av organisasjonens størrelse. Informanten forventer klart informasjon på forhånd av slike endringer, for at motstand skal dempes. I tillegg kom det frem at informanten ville ta nye verktøy i bruk hvis han så nytteverdien i det aktuelle verktøyet. Med andre ord, forventer han en forbedring av arbeidsoppgaver. Informanten forventer også at implementeringer skal ha en god plan ved innføring av nye digitale verktøy.

Informanten fokuserte også på at kollegaer har et ansvar for å gå inn i digitale endringsprosesser med et åpent sinn, selv om han også forventet motstand mot nye digitale verktøy.

Det er også en klar effektivitetsforventning i forhold til digitale verktøy. Han mener det vil være i organisasjonens interesse å tilrettelegge for hans bruk av digitale verktøy, da han vil arbeide mer effektivt i slike tilfeller.

Intervjuet ble gjennomført i en avslappet tone, informanten snakket fort, og fikk god tid til å reflektere over svarene sine. Informanten var også særlig aktiv i egne avklarings spørsmål.