



Fra installering til implementering

En casestudie av hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ

Mathea Nygård Lutdal og Stine Hoff Andersen

Veileder: Karen Sæbbø Osmundsen

Masterutredning i Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntar ansvar for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Flere etablerte virksomheter feiler i dag med implementering av nye digitaliseringsinitiativ. Dette i form av at digitaliseringsinitiativet ikke blir brukt som tiltenkt og at ønskede gevinster uteblir. En mulig årsak til dette er at kompleksiteten bak implementeringen undervurderes for tilsynelatende enkle digitaliseringsinitiativ. Det kan derfor være et behov for, både i litteratur og i praksis, å forstå mer om hvordan implementeringen av også slike mindre kompliserte digitaliseringsinitiativ burde foregå. Vi har derfor studert problemstillingen «Hvordan kan etablerte virksomheter lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ?».

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ casestudie med DOF Group ASA som casevirksomhet, hvor intervjuer har vært vår primære datakilde. Her har vi sett nærmere på to digitaliseringsinitiativ som i ulik grad har lyktes med implementeringen. Siden implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ er en moderne form for endring har vi tatt utgangspunkt i litteratur om endringsledelse for å besvare problemstillingen. Her har vi sett nærmere på teori om endringsreaksjoner og teknologiaksept for å forstå hvordan det er mulig å oppnå endringsvilje og positiv holdning blant ansatte. I tillegg har vi benyttet oss av teori om endringsledelse og gevinstrealisering for å forstå hva som skal til for å sikre bruk og videre gevinstrealisering fra digitaliseringsinitiativene.

Basert på våre funn har vi utviklet en modell ledere kan benytte seg av for å lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ. Vi har her delt implementeringen inn i tre faser. Den første er utviklingsfasen. Her er det viktig å identifisere hovedgevinstene og effektivt legge en plan, før ansatte også blir involvert i prosessen. Neste fase er selve innføringsfasen. Da er det essensielt at nytten av initiativet kommuniseres, i tillegg til at det også gis opplæring tilpasset behovet. Til slutt kommer bruksfasen hvor ledelsen jevnlig bør følge opp de ansatte, før de avslutningsvis bør kommunisere de realiserte gevinstene.

Ved hjelp av vår studie vil ledere i etablerte virksomheter få mer kunnskap om hvordan de kan sikre bruk og gevinstrealisering fra ulike typer digitaliseringsinitiativ gjennom en riktig implementering. I tillegg vil vi dekke et gap i litteraturen ved å se på suksessfaktorer for også mindre og enklere digitaliseringsinitiativ. Her bidrar vi også til endringsledelse som fagfelt ved å gi et ytterligere perspektiv på digital endringsledelse.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som avsluttende del av det selvstendige arbeidet i hovedprofilen Strategi og Ledelse, i masterprogrammet Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Studiens tema ble valgt på grunnlag av vår felles interesse for digitalisering og ledelse. Vi var også begge svært motiverte for å lære mer om offshore- og shippingbransjen. Arbeidet med studien har vært både spennende og lærerikt. Vi har fått jobbe med temaer vi genuint interesserer oss for, i tillegg til å lære mye nytt om en sentral sektor i norsk næringsliv.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår casevirksomhet DOF Group ASA. Spesielt vil vi takke våre kontaktpersoner Stig Clementsen, Camilla Heggøy og Lars Solbakken som har vært til hjelp under hele forskningsprosessen. I tillegg vil vi takke alle informanter som har latt seg intervjuet og observere. Deres tanker og refleksjoner har vært helt avgjørende for studiens resultat.

Til slutt vil vi takke vår veileder, Karen Sæbbø Osmundsen, førsteamanuensis ved institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Hun har vært tilgjengelig til enhver tid, samt kommet med gode råd og utfyllende tilbakemeldinger når det har vært behov for det. Vi har satt stor pris på å ha en veileder som både har stor interesse og kunnskap om temaet, i tillegg til å genuint uttrykke et ønske om at vi skal lykkes. Veiledningen og støtten har vært med på å både inspirere og motivere oss i arbeidet med masterutredningen.

God lesing!

Bergen, desember 2023

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	8
1.1 <i>Bakgrunn</i>	8
1.2 <i>Formål</i>	9
1.3 <i>Struktur</i>	10
2. Litteratur.....	11
2.1 <i>Digitalisering</i>	11
2.1.1 Hva er digitalisering?	11
2.1.2 Utfordringer med implementering av digitaliseringsinitiativ	12
2.2 <i>Endringsvilje hos ansatte</i>	13
2.2.1 Endringsreaksjoner	14
2.2.2 Teknologiaksept	16
2.3 <i>Endringsledelse for å oppnå gevinster</i>	18
2.3.1 Endringsledelse.....	18
2.3.2 Gevinstrealisering.....	19
2.4 <i>Teoretisk rammeverk</i>	21
3. Casebeskrivelse.....	24
4. Metode.....	26
4.1 <i>Forskningsdesign</i>	26
4.1.1 Forskningsmetode.....	26
4.1.2 Forskningstilnærming.....	26
4.1.3 Forskningsstrategi.....	27
4.2 <i>Datainnsamling</i>	28
4.2.1 Semistrukturerte intervjuer	28
4.2.2 Observasjoner og andre kontaktpunkter.....	30
4.2.3 Sekundærdata	31
4.3 <i>Dataanalyse</i>	32
4.3.1 Transkripsjon.....	32
4.3.2 Tematisk analyse	33
4.4 <i>Forskningskvalitet</i>	35
4.4.1 Pålitelighet.....	35
4.4.2 Troverdighet	36

4.4.3	Overførbarhet	37
4.4.4	Bekreftbarhet	37
4.5	<i>Forskningsetikk</i>	37
5.	Funn	38
5.1	<i>Utviklingsfasen</i>	38
5.1.1	Planlegging	38
5.1.2	Involvering	39
5.2	<i>Innføringsfasen</i>	41
5.2.1	Reaksjon og holdning	41
5.2.2	Informasjon og opplæring	44
5.3	<i>Bruksfasen</i>	46
5.3.1	Oppfølging	46
5.3.2	Opplevd gevinst	48
5.4	<i>Oppsummering av funn</i>	50
6.	Diskusjon	52
6.1	<i>Suksessfaktorer for en vellykket implementering</i>	52
6.1.1	Identifisere hovedgevinster	53
6.1.2	Planlegge effektivt	54
6.1.3	Involvere ansatte	55
6.1.4	Kommunisere nytte for ansatte	57
6.1.5	Tilpasse opplæring etter behov	59
6.1.6	Følge opp ansatte jevnlig	60
6.1.7	Formidle realiserte gevinster	61
6.2	<i>Modell for hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ</i>	63
6.3	<i>Bransjeimplikasjoner</i>	65
6.4	<i>Bidrag til forskning og praksis</i>	66
6.5	<i>Begrensninger ved studien og videre forskning</i>	67
7.	Konklusjon	69
8.	Litteraturliste	70
9.	Vedlegg	75
9.1	<i>Intervjuguide for ledere</i>	75

9.2 *Intervjuguide for ansatte*77

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Implementeringsfasene (Dance, 1996; Laumer et al., 2016).....	13
Figur 2: Endringsreaksjoner (Meyer & Stensaker, 2011)	14
Figur 3: Technology Acceptance Model (Davis, 1989).....	17
Figur 4: Endringsledelse (Stouten et al., 2018)	18
Figur 5: Benefits Management Framework (Ward & Daniel, 2012)	20
Figur 6: Datastruktur (Corley & Gioia, 2004).....	35
Figur 7: Suksessfaktorer for en vellykket implementering	52
Figur 8: Modell for hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ	63
Tabell 1: Teoretisk rammeverk	22
Tabell 2: Oversikt over informanter	29
Tabell 3: Oversikt over observasjoner og andre kontaktpunkter.....	31
Tabell 4: Oppsummering av funn.....	51

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

I dag feiler hele 70% av virksomheter med nye digitaliseringsinitiativ (Sallee, 2021). Samtidig befinner vi oss i det som omtales som den fjerde industrielle revolusjonen (Schwab, 2015). Her utvikles nye digitale teknologier raskt og bedriftene er avhengige av å stadig implementere nye digitale løsninger for å opprettholde sin konkurransedyktighet (Mancini, 2023). Men hva er det egentlig som skal til for å lykkes med disse digitaliseringsinitiativene?

En felles misoppfatning knyttet til digitalisering er at installering og implementering er samme prosess (IMA, u.å.). I mange tilfeller er lansering av en ny digital løsning målet, og digitaliseringsinitiativet regnes med det implementert. Dette sikrer på ingen måte at digitaliseringsinitiativet blir brukt eller bidrar med ønsket verdi. Vi mener derfor dette er en form for installering fremfor implementering (IMA, u.å.). Begrepet installering brukes typisk for installasjon av programvare eller lignende (Thorkildsen, 2021). Dette gir likevel et godt bilde på hvordan mange virksomheter i dag forholder seg til implementeringen av tilsynelatende enkle digitaliseringsinitiativ. Å implementere nye digitale løsninger er derimot mer komplekst, og består blant annet av tre faser (Dance, 1996; Laumer et al., 2016). Det at virksomhetene undervurderer denne kompleksiteten kan derfor være noe av årsaken til dagens høye feilrate knyttet til nye digitaliseringsinitiativ.

Viktigheten av digitalisering ser man spesielt innenfor offshore- og shippingbransjen. Sektoren har tradisjonelt vært konservativ med å tilpasse seg innovasjoner, og har derfor også ligget et stykke bak når det kommer til digitalisering (Raza et al., 2023). Å henge seg på trendene med utnyttelse av digital teknologi kan derfor være en måte å kapre markedsandeler og øke lønnsomheten. På samme tid står bransjen overfor strengere krav knyttet til forurensning og utslipp (Sjøfartsdirektoratet, 2023). Skipsfartsindustrien står i dag for mellom to til tre prosent av verdens klimagassutslipp (Hevrøy, 2021). Norge har som mål å bli en verdensledende maritim nasjon innen 2030, noe som blant annet innebærer å satse på grønn skipsfart (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022). For å lykkes med ambisjonen er digitalisering et av satsningsområdene til nærings- og fiskeridepartementet. De etablerte offshore- og shippingselskapene er derfor nødt til å implementere nye digitaliseringsinitiativ, men å faktisk lykkes med implementeringen vil som nevnt kunne være en utfordring.

1.2 Formål

Formålet med denne masterutredningen er å gi ledere i etablerte virksomheter innsikt i hvordan de kan lykkes med implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ. Dette kommer av de store utfordringene vi i dag ser knyttet til implementeringen av slike initiativ. Digitalisering er ikke noe nytt tema i litteraturen. Det er tidligere forsket på hvordan virksomheter kan lykkes med både digitaliseringsprosjekter og digitale transformasjoner. Likevel ser flertallet av bedriftene ut til å feile. Vi tror dette kan henge sammen med manglende kunnskap om implementeringen av tilsynelatende enkle digitaliseringsinitiativ. Mange digitaliseringsinitiativ er hverken organisert som et prosjekt eller del av en større plan. For slike digitaliseringsinitiativ er det fort gjort å tenke at en «installering» er nok. Hva som faktisk kreves for å oppnå bruk og positive effekter fra også slike initiativ mener vi derfor er nødvendig å studere nærmere. Vi ønsker derfor å undersøke problemstillingen:

Hvordan kan etablerte virksomheter lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ?

Med etablerte virksomheter mener vi her selskaper som tilhører tradisjonelle industrier (Chanas et al., 2019). Dette er typisk virksomheter som har vært suksessfulle før den fjerde industrielle revolusjon, men som kan oppleve utfordringer med økt digitalisering. Vi ønsker derfor å bidra med en modell slike etablerte virksomheter kan ta utgangspunkt i ved implementering av alle typer digitaliseringsinitiativ, også de som er mindre og enklere. Uavhengig av digitaliseringsinitiativ vil implementeringen ikke kunne regnes som en suksess dersom de ansatte ikke benytter seg av den digitale løsningen (Devaraj & Kohli, 2003) Videre må bruken også føre til visse positive effekter, såkalte gevinster, for selskapet (Ward & Daniel, 2012). Først da vil det være mulig å si at virksomheten har lykkes med implementeringen. Selv for mindre digitaliseringsinitiativ burde ikke implementeringen kun overlates til IT-avdelingen i et selskap (Ward & Daniel, 2012). Digitalisering er en kompleks form for endring som krever mer enn bare digital teknologi for å lykkes (Iden et al., 2022). De ansatte vil reagere ulikt på endringen, i tillegg til at det vil være ulike faktorer som bestemmer om de velger å benytte seg av den nye digitale løsningen eller ikke (Meyer & Stensaker, 2011; Davis, 1989). For å lykkes har ledelsen derfor en viktig jobb i å tilrettelegge for at de ansatte aksepterer endringen (Stouten et al., 2018), samt at virksomheten får hentet ut de ønskede gevinstene (Ward & Daniel, 2012).

Litteratur om endringsledelse mener vi vil være sentralt for å forstå hvordan virksomhetene kan lykkes med digitalisering. Endringsledelse er et stort fagfelt, med flere ulike teorier tett knyttet opp mot seg. For å forstå kompleksiteten bak valgt problemstilling vil vi benytte teori som både forklarer ansattes endringsvilje og holdning knyttet til ny digital teknologi, i tillegg til litteratur om hva ledelsen bør gjøre for å oppnå bruk og gevinster fra digitaliseringsinitiativene. Vi vil derfor benytte teori om endringsreaksjoner, teknologiaksept, endringsledelse og gevinstrealisering som utgangspunkt. Her vil vi hente ut prinsipper fra de ulike teoretiske perspektivene for å bygge vårt eget teoretiske rammeverk for hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med slike implementeringer.

For å besvare problemstillingen vil vi gjennomføre en kvalitativ casestudie med rederi og offshore serviceselskap DOF som case. DOF jobber for tiden flere ulike digitaliseringsinitiativ, og har opplevd både suksess og utfordringer i implementeringen av disse (DOF, 2021). For å finne ut hvordan DOF og andre etablerte selskaper kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ har vi sammen med DOF valgt ut to ulike initiativ vi vil forklare nærmere i kapittel 3 *Casebeskrivelse*.

1.3 Struktur

Vi begynner med å presentere bakgrunn og formål med studien i kapittel 1 *Innledning*. I kapittel 2 *Litteratur* vil vi presentere relevant litteratur og de teoretiske perspektivene vi mener trengs for å besvare problemstillingen. Her vil vi også presentere vårt teoretiske rammeverk. Videre vil vi i kapittel 3 *Casebeskrivelse* forklare mer om DOF som casebedrift og de to digitaliseringsinitiativene. I kapittel 4 *Metode* vil vi utdype forskningsdesignet, samt hvordan vi har samlet inn og analysert data. Deretter vil vi presentere våre resultater i kapittel 5 *Funn*, før vi diskuterer funnene våre opp mot gjennomgått litteratur i kapittel 6 *Diskusjon*. Avslutningsvis vil vi oppsummere og komme med en konklusjon på problemstillingen i kapittel 7 *Konklusjon*.

2. Litteratur

I dette kapitlet vil vi presentere litteratur vi vurderer som relevant for å besvare problemstillingen. Vi vil begynne med å gi en kort innføring i hva digitalisering er og typiske utfordringer med dette for å sette konteksten for endringen. Videre vil vi se på teori vi tenker kan være relevant for å forstå hvordan man kan lykkes med slike implementeringer. Som nevnt vil det å implementere nye digitaliseringsinitiativ være en form for endring, og endringsledelse vil derfor være sentralt gjennom hele studien. Endringsledelse er et stort fagområde og det finnes mange interessante teoretiske perspektiver innenfor dette feltet. Vi har valgt å fokusere på fire teoretiske perspektiver som alle er tett knyttet opp mot endringsledelse. Dette fordi vi tror disse perspektivene i kombinasjon best mulig vil kunne forklare hvordan man lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ. Vi vil først gjennomgå teori om endringsreaksjoner og teknologiaksept for å forstå hva som skal til for å skape endringsvilje og positiv holdning hos ansatte knyttet til nye digitale løsninger. Deretter vil vi kombinere mer generelle rammeverk for endringsledelse med teori om gevinstrealisering for å finne ut hvordan ledelsen burde gå fram for å gjennomføre implementeringen og oppnå gevinster fra bruken.

2.1 Digitalisering

Å forstå hva digitalisering er og å ha en entydig definisjon på digitalisering er viktig for å etablere en felles forståelse rundt begrepsbruken i vår studie. Vi vil som nevnt derfor begynne med å forklare hva digitalisering er. Deretter vil vi peke på noen tidligere identifiserte utfordringer ved implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ som kan være noe av årsaken til mangelen på suksess.

2.1.1 Hva er digitalisering?

Til tross for at digitalisering er svært aktuelt finnes det mange ulike definisjoner av begrepet. Ifølge Osmundsen et al., (2018) kan digitalisering omtales som «prosessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer». Dette er også definisjonen vi velger å ta utgangspunkt i da den inneholder relevante momenter for vår studie.

Det første aspektet ved digitalisering er dermed digital teknologi. Digital teknologi har i dag blitt allemannseie for både privatpersoner og bedrifter (Iden et al., 2022). Omfanget av ulike typer digitale teknologier er stort. SMACIT står for «Social», «Mobile», «Analytics», «Cloud»

og «Internet of Things», og viser til noen av teknologiene vi i dag har tilgang på (Ross et al., 2017). De digitale teknologiene utvikles raskt, og etablerte virksomheter finner stadig nye måter å benytte eksisterende teknologier på (Iden et al., 2022). Det er dermed disse teknologiene som legger grunnlaget for en digitalisering, i form av en digitisering. Digitisering innebærer at man oversetter noe fra fysisk til digitalt format, og kan ses på som en av byggesteinene i digitalisering (Osmundsen et al., 2018).

Til tross for at digital teknologi er essensielt for digitalisering er det vel så viktig å huske på at digitalisering er en sosio-teknisk prosess (Osmundsen et al., 2018). Dette omfatter at de organisatoriske og sosiale strukturene også må endres for å kunne ta i bruk den digitale teknologien på en god måte. En kan derfor ikke si at noe er digitalisert dersom en kun har gått over fra fysisk til digitalt format. For at en digitalisering skal være gjennomført må også det sosiale systemet rundt endres i form av at de ansatte arbeider på en annen måte enn tidligere (Iden et al., 2022). Dette gjelder også for mindre digitaliseringsinitiativ som i utgangspunktet kan oppleves som relativt enkle av virksomheten (Schleicher, 2020).

2.1.2 utfordringer med implementering av digitaliseringsinitiativ

Med økt tilgang på digital teknologi og stadig nye regler knyttet til bærekraft og utslipp er som nevnt mange bedrifter avhengig av å ty til digitalisering for å opprettholde sin konkurransedyktighet og drift (Mancini, 2023). Til tross for at virksomhetene i økende grad setter i gang nye digitaliseringsinitiativ sliter likevel mange med at initiativene ikke blir tatt i bruk (Devaraj & Kohli, 2003) eller ikke bidrar med ønsket verdi (IMA, u.å.). For å forstå hvorfor dette skjer vil vi se nærmere på vanlige hindringer i hele implementeringsprosessen. Vi vil først presentere de tre fasene en implementering består av, før vi går gjennom typiske utfordringer i hver av de tre fasene.

Flere tidligere studier viser til at implementeringen av digitaliseringsinitiativ kan deles inn i tre faser: pre-implementering, implementering og post-implementering (Dance, 1996; Laumer et al., 2016). Pre-implementeringen er fasen før det nye digitaliseringsinitiativet er klart for bruk i organisasjonen, noe vi velger å kalle utviklingsfasen tilsvarende Iden et al. (2022). Videre kommer selve implementeringen, heretter kalt innføringsfasen, som er når initiativet blir innført og de ansatte begynner å bruke det (Laumer et al., 2016). Det er i denne fasen «installeringen» blant annet skjer. Den siste fasen er post-implementeringen hvor

digitaliseringsinitiativet blir en del av virksomheten, og som vi videre vil kalle bruksfasen. De tre fasene er vist i figur 1.



Figur 1: Implementeringsfasene (Dance, 1996; Laumer et al., 2016)

I utviklingsfasen er en typisk utfordring at ledelsen i hovedsak vektlegger det tekniske og glemmer det sosiale aspektet ved endringen (Iden et al., 2022). Mange bedrifter mangler en entydig definisjon av hva digitalisering faktisk innebærer (Bughin et al., 2018), som kan føre til manglende forståelse for den sosio-tekniske strukturen. Initiativet blir da heller en form for digitisering fremfor digitalisering, og bidrar dermed ikke med de ønskede positive effektene.

Etablerte virksomheter opplever også utfordringer i innføringsfasen. Her kan det oppstå problemer knyttet til eierskap og ansvar (Iden et al., 2022). De som har vært med å utvikle den digitale løsningen er gjerne ikke de som skal benytte seg av den, og det er derfor ikke gitt at brukerne skjønner hvordan bedriften skal hente ut gevinstene fra initiativet. I tillegg vil det ofte kunne være et problem å prioritere innføringen av et digitaliseringsinitiativ (Meyer & Stensaker, 2006). Virksomhetene har nok med sin daglige drift og ønsker ikke å la et eller flere nye initiativ ta oppmerksomheten vekk fra dette.

Til slutt er det også utfordringer i bruksfasen. En typisk utfordring er at de ansatte benytter seg av den digitale løsningen på en annen måte enn tiltenkt eller velger å ikke benytte seg av den (Iden et al., 2022), noe som igjen kan føre til at selskapet ikke får hentet ut de ønskede gevinstene (Ward & Daniel, 2012). Det er flere grunner til at ansatte velger å gjøre dette, og kan blant annet skje på grunn av manglende opplæring eller mangler ved selve den digitale løsningen. Et fellestrekk ved slik oppførsel er at de ansatte ofte ikke ser verdien for selskapet eller opplever at initiativet ikke gir verdi for egen arbeidsprosess (Laumer et al., 2016). De vil da heller ikke ha noe insentiv til å benytte seg av det nye digitaliseringsinitiativet.

2.2 Endringsvilje hos ansatte

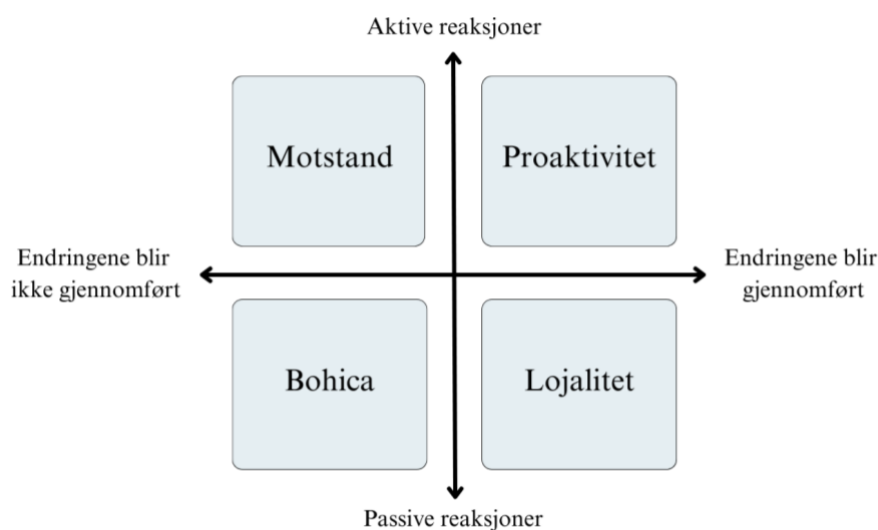
Ansatte i organisasjoner kan ha ulikt syn på endringer, spesielt når det kommer til digitalisering (Torvatn et al., 2017). Som nevnt er digitalisering en sosio-teknisk form for endring (Osmundsen et al., 2018). Å ta hensyn til det sosiale aspektet tilknyttet endringen vil

derfor være viktig. For å forstå hvordan ansatte forholder seg til generelle endringer vil vi først se nærmere på typiske reaksjoner ved endring og hva som fører til disse. Videre vil vi se mer spesifikt på ansattes holdninger knyttet til ny digital teknologi ved hjelp av teori om teknologiaksept.

2.2.1 Endringsreaksjoner

Endring forekommer i alle virksomheter, og vil ofte føre til enten bevisste eller ubevisste reaksjoner hos de ansatte (Maurer, 1996). Begrepet endring kan i denne konteksten sees på som forandringer i organisasjoner knyttet til hvilke aktiviteter som gjøres, organisering og hvilke arbeidsoppgaver eller roller de ansatte har (Einarsen et al., 2023). Innføring av et nytt digitaliseringsinitiativ er også her en form for endring som vil føre til reaksjoner hos de ansatte (Einarsen et al., 2023). Hvordan de ansatte vil reagere er derimot ikke gitt.

Det finnes flere ulike teoretiske perspektiver om hvordan reaksjonsmønstrene til ansatte kan være ved slike endringer. Typisk kan man dele endringsreaksjoner inn i motstand mot endring og positiv endringsvilje (Sander, 2023). Da vi ønsker å inkludere flere nyanser av endringsreaksjoner har vi valgt å ta utgangspunkt i Meyer og Stensaker (2011) sitt rammeverk. Rammeverket skiller mellom aktive og passive reaksjoner, og om reaksjonene bidrar til om endringen blir gjennomført eller ikke. Basert på dette defineres det fire ulike reaksjonsmønstre som vist i figur 2: motstand, bohica, lojalitet og proaktivitet. Motstand og bohica er her to ulike varianter av motstand mot endring, mens lojalitet og proaktivitet er ulike former for endringsvilje.



Figur 2: Endringsreaksjoner (Meyer & Stensaker, 2011)

Motstand er en aktiv reaksjon som ofte oppfattes negativt fra ledelsens side (Meyer & Stensaker, 2011), da reaksjonen vil kunne bidra til at endringen ikke blir gjennomført (Einarsen et al., 2023). Dette kan være i form av at de ansatte nekter å gjennomføre endringen eller forsøker å sabotere endringsarbeidet (Stensaker et al., 2002). I tillegg vil de ansatte typisk da gi endringen skylden for alt som går galt etter endringen er innført. Det finnes flere ulike grunner til at de ansatte kan reagere med slik motstand. Mangelfull involvering er her en viktig årsak (Einarsen et al., 2023). De færreste liker å bli bestemt over uten å ha noe å si på beslutningen selv, og dette kan dermed føre til økt motstand. Videre kan ulike virkelighetsoppfatninger være en årsak til slikt reaksjonsmønster (Einarsen et al., 2023). Ledelsen kan ha en oppfatning av hvordan endringen skal gjennomføres og hva den skal føre til, mens de ansatte kan ha et annet syn på det. Dette vil så kunne føre til uenigheter og motstand fra de ansatte. Til slutt vil ansattes personlige karakteristikk kunne være en kilde til motstand (Oreg et al., 2011). Mange foretrekker stabilitet og rutine, og vil derfor automatisk stille seg negative til endring. Ofte vil disse personene også vurdere følgene av endringene som mer negative enn andre, og de vil derfor kunne reagere med motstand både mot selve endringen og mot å opprettholde endringen (Dent & Goldberg, 1999; Herold et al., 2008).

Bohica står for «Bend over, here it comes again», og er et svært vanlig reaksjonsmønster blant ansatte ved endring (Meyer & Stensaker, 2011). Reaksjonen går i hovedsak ut på at de ansatte forsøker å distansere seg fra endringen og heller velger å fortsette med sine vante arbeidsoppgaver. Dette er også en form for motstand mot endring, men er altså en mer passiv motstandsreaksjon enn motstand definert av Stensaker og Meyer (2011). Til tross for dette vil *Bohica* uansett være negativt i form av at de ansatte ikke ønsker endringen, og det vil da være en fare for at endringen ikke blir gjennomført eller ikke blir gjennomført som ønsket. De nevnte årsakene til aktiv motstand vil også kunne være faktorer for passiv motstand i form av *bohica*. I tillegg vil flere unyttige endringsinitiativ over tid kunne være en årsak til at ansatte som tidligere har vært mer positive for endring begynner å reagere med *bohica* (Meyer & Stensaker, 2011). Dette gjelder spesielt dersom de ansatte også opplever dobbeltarbeid knyttet til innføringen av nye digitaliseringsinitiativ (Thorsvik & Jacobsen, 2013), og opplever dermed unødvendig mye ekstraarbeid for liten nytte.

Lojalitet er også et passivt reaksjonsmønster, men her vil de ansatte forsøke å bidra til at endringen blir gjennomført (Meyer & Stensaker, 2011). På grunn av de ansattes lojalitet til ledelsen vil de gjøre det som kreves av dem for å gjennomføre endringen, men ikke mer enn nødvendig (Stensaker et al., 2002). Dette er også et svært vanlig reaksjonsmønster som man

ofte finner i organisasjoner som er vant til å gjennomføre endringer (Meyer & Stensaker, 2006). For ansatte vil kontroll over endringen, i form av å få være med på beslutningstakingen og å bli involvert i endringen, kunne bidra til høyere grad av lojalitet (Meyer & Stensaker, 2011; Porter et al., 1974). Her er det viktig med takhøyde for å uttrykke uenigheter, slik at de ansatte får bidratt med sine faktiske meninger og opplever seg hørt (Meyer & Stensaker, 2011). Tillit til ledelsen er videre et sentralt moment for å oppnå slik lojalitet da tillit ofte fører til mer positiv endringsvilje (Langeland & Shellunts-Berg, 2014).

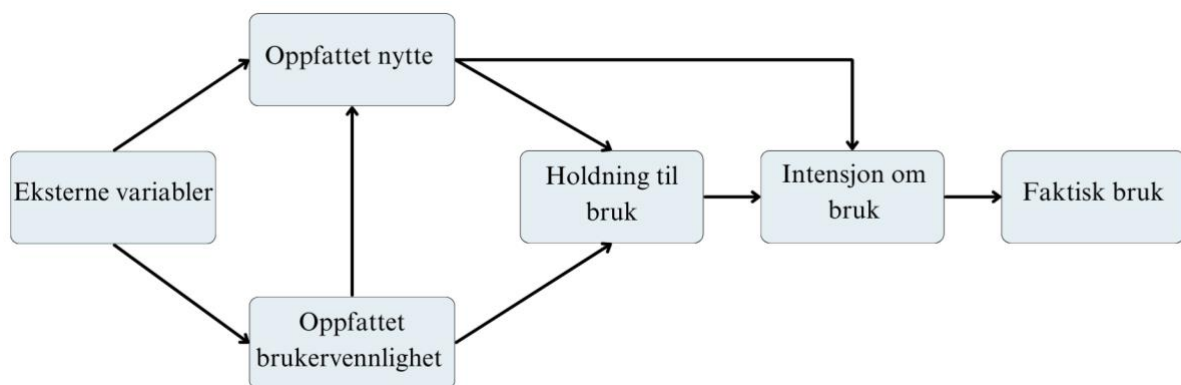
Proaktiv reaksjon er en reaksjon hvor de ansatte aktivt bidrar til å få endringen på plass (Meyer & Stensaker, 2011), og kan ses på som en sterkere form for endringsvilje. De ansatte vil her være motiverte for endringen og bidrar gjerne aktivt for at endringen skal bli gjennomført (Stensaker et al., 2002). De er også villige til å forsøke å snu holdningene til de som er mer negative til endringen. Faktorer som fører til lojalitet vil og kunne bidra med økt proaktivitet hos ansatte.

Ved implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ vil altså ansatte kunne reagere ulikt. Noen vil reagere mer aktivt og noen vil reagere mer passivt. Dette avhenger blant annet av hvor omfattende endringen oppleves (Skagestad, 2023). Ved store og komplekse endringer er det større sjans for at de ansatte reagerer aktivt med motstand eller proaktivitet, mens ved mindre og enklere endringer vil de sannsynligvis reagere mer passivt med bohica eller lojalitet. Uavhengig av hvor omfattende endringen er vil ledelsen uansett ha en jobb i å minimere motstand mot endring og heller forsøke å oppnå endringsvilje i form av lojalitet og proaktivitet.

2.2.2 Teknologiaksept

Rammeverket for endringsreaksjoner kan være med på å forklare hvordan ansatte i en organisasjon reagerer på endringer. Ettersom vi ønsker å se nærmere på endring i form av implementering av nye digitaliseringsinitiativ finnes det også mer spesifikke teorier som kan forklare ansattes holdning til nettopp digitalisering. Vi vil derfor gå nærmere inn på teori om teknologiaksept for å bedre forstå hva som skal til for at ansatte faktisk benytter seg av nye digitaliseringsinitiativ, noe som er kritisk for å lykkes. Det finnes flere ulike rammeverk som forklarer ansattes teknologiaksept. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Technology Acceptance Model av Davis (1989), da dette er det mest etablerte rammeverket for teknologiaksept og inneholder sentrale momenter vi mener er nyttige for å belyse vår problemstilling.

Technology Acceptance Model beskriver i hvilken grad brukere aksepterer og tar i bruk ny teknologi (Davis, 1989). Dette baseres på visse faktorer som påvirker holdning til bruk, som videre påvirker intensjon om bruk, og som til slutt fører til at en faktisk bruker teknologien eller ikke, som vist i figur 3. Rammeverket tar utgangspunkt i at aksepten av ny teknologi avhenger av oppfattet nytte og oppfattet brukervennlighet, fremfor faktiske og objektive egenskaper ved teknologien. Det er derfor mulig at ulike individer vil kunne oppfatte egenskapene ved teknologien forskjellig, som vil kunne føre til ulike holdninger knyttet til bruk (Moore & Benbasat, 1991). For å forstå hva som påvirker ens subjektive vurdering av teknologien vil vi videre utdype de ulike forklaringsvariablene i rammeverket.



Figur 3: Technology Acceptance Model (Davis, 1989)

Oppfattet nytte og oppfattet brukervennlighet er de to viktigste forklaringsvariablene for om brukere vil benytte seg av ny teknologi (Davis, 1989). Oppfattet nytte beskriver i hvilken grad en ansatt opplever at teknologien vil forbedre ens jobbprestasjon, mens oppfattet brukervennlighet refererer til graden av anstrengelse den ansatte opplever at teknologien bringer med seg. Av disse to variablene har det vist seg at oppfattet nytte er den viktigste faktoren for om teknologien faktisk tas i bruk. Det holder dermed ikke at teknologien er lett å ta i bruk dersom den ikke oppleves som nyttig av personen som skal benytte seg av den. Oppfattet nytte vil igjen bli påvirket av oppfattet brukervennlighet i form av at ansatte vil vurdere den nye teknologien som nyttigere dersom den også er mindre anstrengende.

Videre illustrerer rammeverket at oppfattet nytte og brukervennlighet også blir påvirket av eksterne faktorer (Davis, 1989). Dette kan være faktorer som alder, kjønn, utdanning, opplæring og teknologisk erfaring. Fra videreutviklede modeller om teknologiaksept har Venkatesh et al. (2003) blant annet funnet ut at yngre alder typisk fører til mer positive holdninger knyttet til bruk, da yngre ansatte ofte har større tro på at teknologien vil kunne øke

deres prestasjoner. I tillegg har det vist seg at oppfattet brukervennlighet er viktigere for eldre enn yngre, da eldre med mer begrenset teknologisk erfaring verdsetter letthet i bruk mer (Venkatesh et al., 2003).

2.3 Endringsledelse for å oppnå gevinster

Implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ styres av en eller flere ledere. Det er dermed opp til ledelsen å tilrettelegge for positive reaksjoner og holdninger blant ansatte slik at den digitale løsningen faktisk blir brukt. Som nevnt holder det likevel ikke at digitaliseringsinitiativet blir brukt dersom det ikke bidrar med gevinster for virksomheten eller andre interessenter. Vi mener derfor at det ikke er nok å kun ta for oss teori om endringsledelse, da implementeringen av digitaliseringsinitiativ krever et større fokus på gevinster enn det som blir beskrevet i endringsledelseslitteraturen. For å kunne bistå ledere med hva som skal til for å lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ vil vi derfor først se nærmere på generell teori om endringsledelse, før vi gjennomgår et rammeverk for gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter.

2.3.1 Endringsledelse

Endringsledelse blir stadig viktigere ettersom hastigheten på nye endringer øker (Mancini, 2023). Endringsledelse kan defineres som «ledelse av planlagt endring av organisasjonens komponenter for å forbedre effektiviteten til organisasjonen» (Cawsey et al., 2016, s. 2). Det finnes mange ulike teorier og rammeverk knyttet til endringsledelse, som også indikerer hvor komplekst og krevende endringsledelse faktisk er. I vår studie har vi valgt å benytte oss av en omfattende litteraturstudie gjort av Stouten et al. (2018) som utgangspunkt. Her sammenlignes prinsipper fra de mest kjente og etablerte rammeverkene for endringsledelse, blant annet Lewins (1948), Kotters (1996) og Hiatts (2006) rammeverk. Vi har her valgt å presentere det vi ser som spesielt viktig for endring knyttet til implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ strukturert etter fasene i en implementering, som vist i figur 4.



Figur 4: Endringsledelse (Stouten et al., 2018)

Først må ledelsen etablere en endringsvisjon og utvikle en detaljert endringsplan (Lewin, 1948). Her må det avklares hva formålet med endringen er og hvordan endringen skal gjennomføres (Judson, 1991). Videre må dette kommuniseres til de ansatte. Ledelsen må skape bevissthet hos de ansatte knyttet til hvorfor endringen innføres (Hiatt, 2006), noe som blir sett på som det viktigste ledelsen gjør i forkant av en endring (Lewin, 1948). I tillegg vil det være positivt dersom ledelsen klarer å skape et ønske hos de ansatte om å få gjennomført endringen (Hiatt, 2006.). Før selve endringen kan gjennomføres er det også viktig å analysere organisasjonen for å finne ut hvilke faktorer som kan bidra til suksess og om virksomheten i det hele tatt er klar for endringen (Cooperrider & Srivastva, 1987).

Etter dette vil virksomheten kunne sette i gang med å faktisk gjennomføre endringen. Det er da viktig at ledelsen fremdeles kommuniserer den nye visjonen slik at de ansatte motiveres for endringen (Kotter, 1996). Ledere må derfor repetere budskapet til at tilstrekkelig støtte er oppnådd blant de ansatte (Lewin, 1948). Nå vil det være spesielt viktig å gi medarbeiderne nødvendig kunnskap og ferdigheter for å kunne arbeide slik endringen krever (Hiatt, 2006). Dette gjelder spesielt ved innføringen av ny digital teknologi, da det ikke er gitt at alle har den nødvendige digitale kunnskapen som kreves (Iden et al., 2022). Ledelsen må derfor sørge for god opplæring og støtte i denne fasen (Hiatt, 2006).

Etter endringen er gjennomført må den stabiliseres, som innebærer at de ansatte ikke går tilbake til sine gamle vaner (Lewin, 1948). Her kreves det tett oppfølging fra ledelsen slik at spørsmål og andre usikkerheter de ansatte måtte ha blir besvart (Hiatt, 2006). Videre bør positive effekter identifiseres og følges opp (Stouten et al., 2018). Dersom en oppdager at endringen ikke gir de ønskede effektene bør ledelsen også forsøke å se om det er noen justeringer som kan gjøres (Beer et al., 1990).

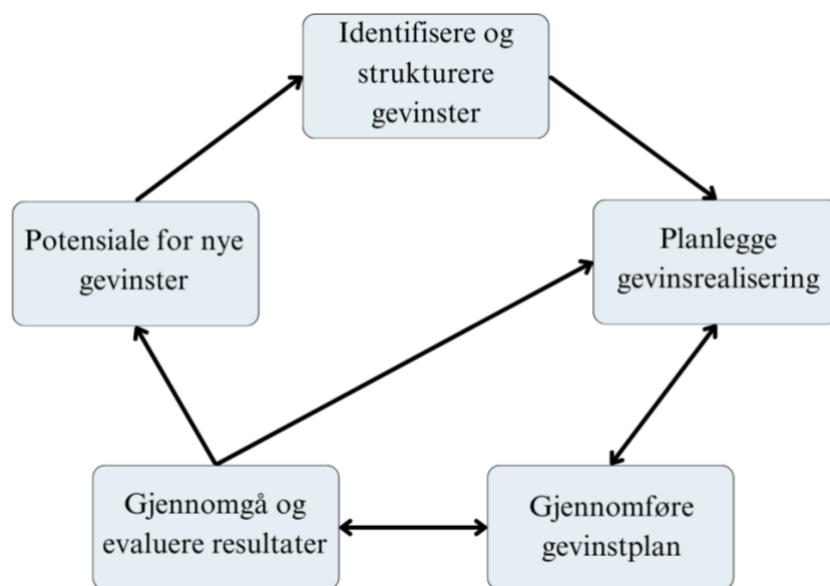
2.3.2 Gevinstrealisering

For at implementeringen av et digitaliseringsinitiativ skal være en suksess er man som nevnt avhengig av at planlagte gevinster realiseres (Ward & Daniel, 2012). Gevinstrealisering må derfor ses i sammenheng med endringsledelse for å ikke bare forstå hvordan man skal gjennomføre en endring, men også hvordan endringen kan føre til gevinster. Det kan ofte være uklart innad i en organisasjon hva som faktisk menes med gevinster (Doherty et al., 2012). Gevinst i en digital kontekst velger vi å definere som den verdi eller positive effektutnyttelse den digitale løsningen skaper, tilsvarende Laursen & Svejvig (2016). Dette kan være gevinster

i form av effektivisering, kostnadsreduksjon, vekst eller økt bærekraft. Gevinster i seg selv trenger dermed ikke nødvendigvis være noe kvantitativt og målbart, men kan ha en bredere forståelse ved å omfatte alle effekter som ønskes oppnådd gjennom digitaliseringsinitiativene (Iden et al., 2022).

Gevinstrealisering innebærer hvordan man realiserer de nevnte gevinstene, og kan defineres som prosessen med å organisere og lede slik at potensielle gevinster faktisk blir realisert (Ward & Daniel, 2012, s. 8). Her vil det være viktig å håndtere de organisatoriske og menneskelige endringene. Dette innebærer utvikling av kultur, ferdigheter, strategi, tankesett og kompetanse for å lykkes (Iden et al., 2022). Typisk for hvorfor gevinster uteblir fra nye digitaliseringsinitiativ er at nettopp disse organisatoriske faktorene ikke prioriteres (Venkatesh et al., 2003).

For å forklare hvordan virksomheter kan realisere ønskede gevinster fra digitaliseringsprosjekter har Ward og Daniel (2012) utviklet et rammeverk kalt Benefits Management Framework, som vist i figur 5. Dette rammeverket fokuserer spesielt på digitaliseringsprosjekter fremfor mer generelle digitaliseringsinitiativ. Vi mener likevel rammeverket er verdt å se nærmere på da vi tror det vil kunne bidra med viktige momenter ledere også vil få nytte av i implementeringen av mindre omfattende digitaliseringsinitiativ.



Figur 5: Benefits Management Framework (Ward & Daniel, 2012)

Ifølge Benefits Management Framework er det første man bør gjøre i et digitaliseringsprosjekt å identifisere og strukturere gevinster (Ward & Daniel, 2012), altså definere de ønskede effektene av digitaliseringsprosjektet. Her er formålet å avdekke alle potensielle gevinster og

vurdere om de er mulige å oppnå. Deretter må gevinstrealiseringen planlegges. Her bør det legges en detaljert plan for hvordan gevinstene skal realiseres og lages utdypende beskrivelser av hvem som skal følge opp hver gevinst. I tillegg bør det defineres en eller flere måleindikatorer per gevinst. I denne fasen vil det også være viktig å vurdere om det er spesielt behov for opplæring av de ansatte eller om det kreves andre organisatoriske endringer for å oppnå de ønskede gevinstene (Musawir et al., 2017). Videre vil selve gjennomføringen av gevinstplanen skje. Her må initiativene i planen gjennomføres, følges opp og vurderes (Ward & Daniel, 2012). Progresjonen til de ulike gevinstene bør blant annet vurderes her. Dersom forventet progresjon uteblir vil man kunne gå tilbake til planleggingsfasen. Etter planen er gjennomført bør man gjennomgå og evaluere resultatene. Her måles både oppnådde gevinster og avvik fra planen, samtidig som man forsøker å forstå grunnen til de eventuelle avvikene. Ved behov vil man også her kunne justere de opprinnelige planene. Til slutt bør potensialet for nye gevinster gjennomgås. Målet er da å bruke det en har lært til å komme opp med nye muligheter og potensielle gevinster for senere digitaliseringsprosjekter.

2.4 Teoretisk rammeverk

Hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ er som nevnt komplekst. Det finnes mange ulike teoretiske perspektiver som kan være med på å forklare både suksessfaktorer og fallgruver. Som med all teori finnes det også kritikk av de teoretiske perspektivene vi har presentert ovenfor. Rammeverkene fungerer som forenklinger av virkeligheten, og mange forskere velger å benytte seg av dem for enkelthetens skyld fremfor å vurdere verdien i praksis (Ajibade, 2018). Vi synes likevel de valgte rammeverkene bidrar med nyttige perspektiver, da de fører til økt forståelse rundt hva som skal til for å lykkes sett fra både de ansatte og ledelsens side. I vår studie har vi derfor valgt å bygge videre på noen ideer fra disse teoretiske perspektivene for å best mulig svare på problemstillingen.

I tabell 1 vises en sammenstilling av relevant teori. Her har vi trukket ut det ledere kan gjøre for å oppnå både ønsket bruk og gevinstrealisering fra nye digitaliseringsinitiativ. Dette har vi videre strukturert etter de tre fasene i en implementering for å vise hva som er viktig i de ulike fasene.

	Utviklingsfase	Innføringsfase	Bruksfase
Endringsreaksjoner	Oppnå lojalitet og proaktivitet blant ansatte ved hjelp av involvering, tillit og identifikasjon med organisasjonen	Oppnå lojalitet og proaktivitet blant ansatte ved hjelp av like virkelighetsoppfatninger og minimal mengde dobbeltarbeid	Oppnå lojalitet og proaktivitet blant ansatte ved hjelp av takhøyde for å uttrykke uenigheter
Teknologiaksept		Sørge for høy oppfattet nytte og brukervennlighet for positiv holdning til bruk	Opprettholde høy oppfattet nytte for å oppnå faktisk bruk
Endringsledelse	Lage endringsvisjon som skaper bevissthet og ønske om endring hos ansatte Lage omfattende gjennomføringsplan for endring Analysere om virksomheten er klar for endring	Kommunisere endringsvisjonen Gi grundig opplæring til alle ansatte	Følge opp ansatte Justere endring ved behov Identifisere positive effekter
Gevinstrealisering	Identifisere alle potensielle gevinster Lage detaljert plan for gevinstrealisering		Måle og evaluere gevinster Vurdere potensielle for nye gevinster

Tabell 1: Teoretisk rammeverk

I utviklingsfasen av implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ har vi først inkludert momenter fra teori om endringsreaksjoner. Her vil ledere kunne dra nytte av hvordan de kan oppnå lojalitet og proaktivitet blant ansatte ved hjelp av involvering, tillit og identifikasjon med organisasjonen hos ansatte. Dette fordi det vil være viktig å tilrettelegge for positiv endringsvilje for å få gjennomført implementeringen. Videre vil det være en fordel å skape bevissthet og ønske om digitaliseringsinitiativet ved hjelp av en endringsvisjon, hentet fra litteratur om endringsledelse. I tillegg vil det å ha en omfattende plan for den resterende implementeringen, samt å analysere om virksomheten er klar for det nye digitaliseringsinitiativet trolig være av verdi. Til slutt vil både gevinstidentifikasjon og gevinstplaner være nyttig for å faktisk sikre gevinster, og vi har derfor inkludert disse momentene fra teori om gevinstrealisering.

I innføringsfasen vil ledelsen fortsatt ha en viktig jobb i å sørge for lojalitet og proaktivitet blant ansatte. Dette kan gjøres ved å sørge for like virkelighetsoppfatninger av hva det nye digitaliseringsinitiativet skal bidra med, samt ved å minimere dobbeltarbeid fra teori om endringsreaksjoner. Videre vil teori om teknologiaksept bli sentralt da både oppfattet nytte og oppfattet brukervennlighet vil kunne påvirke ansattes holdning til bruk av det nye digitaliseringsinitiativet. Fra endringsledelseslitteraturen vil det å kommunisere visjonen være viktig i innføringen for å sikre at de ansatte faktisk skal oppfatte initiativet som nyttig. I tillegg vil en grundig opplæring i bruk kunne være nødvendig slik at alle ansatte oppnår de nødvendige kunnskapene og ferdighetene.

Å opprettholde positiv endringsvilje vil fortsatt være sentralt i bruksfasen. Her vil det være spesielt viktig at det skapes takhøyde for uenighet slik at ansatte tør å ytre sine meninger om digitaliseringsinitiativene. I tillegg vil det å opprettholde høy oppfattet nytte være viktig for å sikre videre bruk, og er dermed sentralt fra litteratur om teknologiaksept. Fra teori om endringsledelse vil oppfølging av ansatte slik at initiativet benyttes som ønsket, samt muligheten til å justere digitaliseringsinitiativet etter behov kunne være viktige faktorer for å lykkes. Deretter vil det å identifisere positive effekter, i likhet med å måle og evaluere gevinster, være sentralt fra både litteratur om endringsledelse og gevinstrealisering. Avslutningsvis vil det også kunne være en fordel å vurdere potensialet for nye gevinster i denne fasen av implementeringen.

3. Casebeskrivelse

I denne masterutredningen har vi valgt å benytte oss av DOF Group ASA som casevirksomhet. DOF Group ASA, heretter referert til som DOF, er et av Norges største offshore serviceselskaper og rederier. De opererer i dag på tvers av hele verden og har global ekspertise innen marin service og undervannsoperasjoner (DOF, 2021). Dette innebærer blant annet konstruksjon, inspeksjon, vedlikehold og reparasjon av undervannsanlegg. I dag har DOF 3774 ansatte fordelt på 20 kontorer og 54 skip (DOF, 2022). Her er 14,8% under 30 år, 62,3% mellom 30 og 50 år, og 22,9% over 50 år.

DOF ønsker en bærekraftig utnyttelse av offshore energi og andre undervannsressurser (DOF, 2021). Samsvarende med flere av FNs bærekraftsmål (FN, 2023) ønsker de å redusere sine utslipp, redusere forurensning i havet, bruke ressurser på nye og mer energieffektive måter, samt jobbe med innovasjon for å realisere disse målene. For å klare dette arbeider de i dag med en rekke ulike digitaliseringsinitiativ, som også er noe av årsaken til at vi ønsket å benytte DOF i vår masterutredning. De har et stort fokus på sine fire P-er: *people*, *prosperity*, *principle* og *planet*. Her har de som mål at de digitale løsningene skal kunne bidra positivt til alle disse aspektene. Videre virker DOF å være relativt langt fremme når det kommer til digitalisering sammenlignet med andre rederier og offshore serviceselskaper. De har allerede implementert flere ulike digitaliseringsinitiativ og jobber stadig med å innføre nye.

I vår masterutredning vil vi se nærmere på implementeringen av to av deres digitaliseringsinitiativ. Det første er bruk av tableter, også kjent som iPader, til digitale sjekklister og arbeidstillatelser. Det andre digitaliseringsinitiativet vi vil se på er styringssystemet Maress, som i dag brukes til visualisering og analyse av drivstofforbruk og dekarborisering. De to digitaliseringsinitiativene vil vi kalle henholdsvis initiativ A og initiativ B. Vi vil videre skille mellom ledere og ansatte knyttet til de to digitaliseringsinitiativene. Ledere er her de ansatte i DOF som har vært med på å bestemme og lede implementeringen av de digitale løsningene. Ansatte refereres derimot til de medarbeiderne som er ment å ta i bruk initiativene.

Hovedhensikten med initiativ A var å innføre tableter for å nyttiggjøre seg av digitale sjekklister (Personlig kommunikasjon, 25. september 2023). For de ansatte på skipene (*people*) var målet at de skulle få et bedre arbeidsverktøy og dermed høyere jobbtilfredshet, i tillegg til å øke effektiviteten i form av mer tid til sjekk og mindre tid til dokumentasjon (*prosperity*). Videre skulle det redusere kostnadene knyttet til papir og printerblekk for utskrift

av fysiske sjekklister (*principles* og *planet*) (DOF, u.å.). Tabletene har også flere bruksområder som digitalisering av arbeidstillatelse og risikovurdering, samt digital signering. I april 2023 hadde de fleste av skipene fått innført 3 tableter per skip (DOF, 2022). Det er i tillegg blitt gjennomført over 5000 digitale sjekklister siden innføringen i 2022. Erfaringene så langt er at tabletene ser ut til å bli tatt i bruk og DOF er fornøyde med digitaliseringsinitiativet som helhet.

Initiativ B, Maress, er et digitalt styringssystem for datadrevet reduksjon av CO₂-utslipp (VPS, 2023). Her presenteres både drivstofforbruk og CO₂-utslipp i sanntid for et helt skip på en oversiktlig måte i form grafer o.l. for å bedre energistyring og øke bevissthet rundt karbonutslipp (*planet*) (Personlig kommunikasjon, 25. september 2023). Videre gir systemet innsikt i hvordan man kan redusere både drivstofforbruk og utslipp (*prosperity*) (VPS, 2023). Til tross for et velfungerende system opplever i dag DOF utfordringer knyttet til at få av de ansatte på skipene logger seg på styringssystemet og benytter seg av analysene som er gjort (Personlig kommunikasjon, 25. september 2023).

4. Metode

I dette kapitlet vil vi presentere vår metodiske tilnærming til problemstillingen. Vi vil begynne med å utdype vårt forskningsdesign, som innebærer valgt forskningstilnærming, forskningsmetode og forskningsstrategi. Videre vil vi forklare hvordan vi har samlet inn data ved hjelp av semistrukturerte intervjuer, observasjoner og sekundærdata, før vi presenterer hvordan vi har analysert dataen gjennom transkripsjon og tematisk analyse. Til slutt er det viktig å vurdere studiens kvalitet (Saunders et al., 2019). Vi vil derfor vurdere studiens pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, før vi avslutningsvis beskriver etiske hensyn ved vår studie.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som gjennomføringsplanen for studien som skal utføres, og kan derfor ses på som den generelle planen for hvordan vi har gått fram for å besvare vår problemstilling (Myers, 2020; Saunders et al., 2019). I dette delkapitlet vil vi derfor forklare valgt forskningsdesign ved å gå nærmere inn på vår forskningsmetode, forskningstilnærming og forskningsstrategi.

4.1.1 Forskningsmetode

I denne studien har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ metode brukes ofte når man ønsker å fokusere på mening og innhold, fremfor bredde og omfang (Fangen, 2022). Denne type forskning kjennetegnes gjerne av å være iterativ og fleksibel, noe som gjør at man kan forstå flere sider av et fenomen (Myers, 2020). Da vi ønsket å studere hva som skal til for å lykkes med implementering av digitaliseringsinitiativ var denne metoden godt egnet for å forstå fenomenet i dybden. Vi har da benyttet oss av et mindre antall datakilder i form av informanter og heller forsøkt å forstå deres tanker og opplevelser på et dypere plan enn ved kvantitativ forskning.

4.1.2 Forskningstilnærming

Vi anså en abduktiv tilnærming som beste forskningstilnærming i vår studie. Dette er en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming, hvor man henholdsvis beveger seg fra teori til data og fra data til teori (Saunders et al., 2019). I abduktive studier tar man derfor gjerne

utgangspunkt i ett eller flere rammeverk som man senere tilpasser etter funnene (Dubois & Gadde, 2002). Det finnes mye litteratur på endringsreaksjoner, teknologiaksept, endringsledelse og gevinstrealisering, noe som fører til at vi har hatt gode rammeverk og hypoteser å ta utgangspunkt i. Derimot er det gjort færre studier som kombinerer disse rammeverkene for å finne ut hva som skal til for å lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ, og vi har dermed også generert teori basert på våre funn og data. Vi så det derfor som mest hensiktsmessig å ha muligheten til å bevege oss frem og tilbake mellom teori og empiri. Da hadde vi både muligheten til å bygge på eksisterende teori, i tillegg til å oppdage nye sammenhenger og fenomener.

Videre valgte vi et eksplorerende forskningsdesign for å besvare vår problemstilling. Et eksplorerende design er typisk for kvalitativ forskning da det gir store rom for fleksibilitet og tilpasning (Myers, 2020). Et slikt design har som hensikt å oppdage og utforske nye fenomener, og det benyttes ofte til temaer det foreligger lite studier på fra før av. Det finnes som nevnt få studier på hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av alle typer digitaliseringsinitiativ. Ved å velge et eksplorerende design hadde vi muligheten til å starte bredt før vi etter hvert kunne snevre oss inn på det vi fant av aktuelle forklaringer (Saunders et al., 2019), noe som lot oss forstå de underliggende mekanismene på best mulig måte.

4.1.3 Forskningsstrategi

Casestudier er en mye brukt forskningsstrategi innenfor eksplorerende studier (Yin, 2014), og er også den forskningsstrategien vi har valgt å benytte oss av. Typisk for en casestudie er at den undersøker et samtidsfenomen i dybden (Yin, 2014). Dette foregår i fenomenets reelle kontekst, og man samler typisk data fra flere ulike kilder for å forstå problemet. Vi valgte å benytte DOF som case for å forstå hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ. Siden vi kun har undersøkt ett selskap kan man omtale studien vår som en singel casestudie (Yin, 2014). Videre har vi sammenlignet implementeringen av to ulike digitaliseringsinitiativ i DOF og totalt vil dermed forskningsdesignet vårt være en singel integrert casestudie (Yin, 2014).

4.2 Datainnsamling

For å forstå dybden i fenomenet vi undersøker har vi samlet inn ulike typer data (Saunders et al., 2019). Dette inkluderer primærdata som vi har innhentet ved hjelp av semistrukturerte intervjuer, samt observasjoner. I tillegg har vi samlet inn sekundærdata i form av relevante dokumenter fra casebedriften. Vi vil i dette delkapitlet gå nærmere inn på hva slags typer data vår primær- og sekundærdata består av, samt hvordan datainnsamlingen ble gjennomført.

4.2.1 Semistrukturerte intervjuer

Studien vår baserer seg hovedsakelig på primærdata samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. Denne formen for intervju tar utgangspunkt i ulike temaer og nøkkelspørsmål som brukes til å vise retning gjennom intervjuet (Saunders et al., 2019). En viktig forskjell fra mer strukturerte intervjuer er at vi som intervjuere ikke er låst av en fast rekkefølge på spørsmål, og kan også tilpasse spørsmålene underveis i intervjuet. Dette åpnet for en mer genuin samtale og tillot informantene å snakke mer fritt. Samtidig fikk vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål vi ikke nødvendigvis hadde definert på forhånd. Denne formen for intervju sørget dermed for at vi fikk dekket alle de viktigste momentene for å forstå fenomenet, og var derfor en velegnet metode for å samle inn primærdata til vår studie.

Ved utvelgelsen av informanter gjennomførte vi et frivillig utvalg ved hjelp av snøballmetoden (Saunders et al., 2019). Dette går ut på at vi først kontaktet et fåtall informanter basert på visse kriterier, før disse videre anbefalte andre informanter. Vi begynte med dialog med våre kontaktpersoner i DOF om hvem som kunne være relevante å intervju. Vi ønsket hovedsakelig å intervju personer fra to ulike kategorier: personer som har vært med på å ta beslutninger og lede digitaliseringsinitiativene, såkalt ledere, og personer som har tatt i bruk eller er ønsket å benytte seg av digitaliseringsinitiativene, referert til som ansatte. Sammen med våre kontaktpersoner så vi det derfor som mest hensiktsmessig å intervju noen med overordnet ansvar, altså ledere, for digitaliseringsinitiativene først, før disse sammen med våre kontaktpersoner kom opp med videre informanter. For initiativ B var det to ulike grupper ansatte i form av ansatte på kontoret som bruker analysene til anbud o.l. og ansatte på skipene som er ment å bruke analysene til å drifte båtene mer effektivt. Vi ønsket derfor å intervju personer fra begge disse gruppene av ansatte. Til sammen endte vi opp med å intervju to ledere fra initiativ A og tre ledere fra initiativ B. I tillegg intervjuet vi fem ansatte fra initiativ A og fire ansatte fra initiativ B. Da noen av informantene hadde en rolle i begge

digitaliseringsinitiativ intervjuet vi totalt 11 informanter. Dette for å få nok bredde til å kunne svare godt på problemstillingen. Tabell 2 viser en oversikt over informantene, hvilket digitaliseringsinitiativ de er knyttet til, deres rolle og varighet på intervjuet.

Informant	Digitaliseringsinitiativ	Rolle	Varighet
Informant 1	A	Leder	30 min og 6 sek
Informant 2	A & B	Leder	48 min og 13 sek
Informant 3	A & B	Ansatt	57 min og 27 sek
Informant 4	A	Ansatt	28 min og 29 sek
Informant 5	A	Ansatt	20 min og 55 sek
Informant 6	A	Ansatt	20 min og 1 sek
Informant 7	A	Ansatt	24 min og 44 sek
Informant 8	B	Leder	31 min og 38 sek
Informant 9	B	Leder	29 min og 51 sek
Informant 10	B	Ansatt	25 min og 6 sek
Informant 11	B	Ansatt	16 min og 38 sek

Tabell 2: Oversikt over informanter

Vi benyttet oss som nevnt av intervjuguider i gjennomførelsen av intervjuene. Her var spørsmålene basert på teori fra rammeverket vårt i kapittel 2.4 *Teoretisk rammeverk*. Vi valgte å lage to ulike intervjuguider; en til ledere og en til ansatte. Dette kom av at vi ønsket å fokusere på ulike momenter i møtet med de ulike rollene. Intervjuguidene ble bygd opp ved hjelp av et sett oppvarmingsspørsmål, en del refleksjonsspørsmål og til slutt noen avslutningsspørsmål. Innenfor hver spørsmålsgruppe hadde vi igjen forhåndsbestemte tema, nøkkelspørsmål og oppfølgingspørsmål. Til tross for dette var rekkefølgen på spørsmålene ikke satt. Vi tilpasset rekkefølgen etter hva som føltes naturlig under intervjuet og endret også spørsmålene underveis dersom vi så det som hensiktsmessig. På denne måten fikk vi svar på det vi hadde definert på forhånd, i tillegg til ny kunnskap som viste seg å være relevant for vår studie. Se kapittel 9 *Vedlegg* for utfyllende intervjuguider.

Gjennomføring av intervjuer

Vi fikk som nevnt kontaktinformasjon til informanter av våre kontaktpersoner i DOF før vi selv henvendte oss til dem. Vi kontaktet informantene så via mail, hvor vi lot dato og tidspunkt for intervjuet innenfor en viss periode være opp til dem å bestemme. I tillegg inkluderte vi formål med studien, databehandling og konfidensialitet i mailen for å sikre en felles forståelse av hva vi ønsket å oppnå med intervjuene. DOF åpnet videre opp for at vi kunne gjennomføre intervjuene i deres lokaler i Bergen. De informantene som holdt til på disse kontorene fikk vi dermed muligheten til å intervjuer fysisk i sine reelle omgivelser. Derimot var det flere av informantene som befant seg offshore og som derfor var mest hensiktsmessig å intervjuer over Teams. Informantene hadde enten en halvtime eller time avsatt til intervjuet, noe vi opplevde som nok tid til å få innsikt i personens opplevelser og tanker om temaet.

Intervjuene foregikk ved at vi først presenterte oss selv og informerte om studiens formål, databehandling og konfidensialitet som vi tidligere hadde informert om per mail. I tillegg informerte vi om informantens rettigheter til å ikke svare på spørsmål og trekke seg fra intervjuet om ønskelig. Vi ba også om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet for å lettere kunne analysere svarene i etterkant. For å sørge for best mulig struktur og flyt valgte vi at en av oss ledet intervjuet, mens den andre noterte og stilte oppfølgingsspørsmål. I intervjuet begynte vi med en introduksjon, før vi satte i gang med oppvarmingsspørsmålene for å bedre forstå informantens rolle i implementeringen av digitaliseringsinitiativet og skape en lettere stemning. Deretter beveget vi oss over til refleksjonsspørsmålene hvor vi prøvde å avdekke svar knyttet til utviklingsfasen, innføringsfasen og bruksfasen av implementeringen av de ulike initiativene. Til slutt avsluttet vi med noen avklarende spørsmål, samt noen mer åpne spørsmål om det skulle være noe mer informanten ville legge til.

4.2.2 Observasjoner og andre kontaktpunkter

I tillegg til intervjuer har vi også samlet inn primærdata gjennom observasjoner og andre kontaktpunkter med casebedriften DOF. Vi har hatt flere ulike møter med våre kontaktpersoner, fått en grundig innføring i de to digitaliseringsinitiativene i praksis, samt observert møter om andre digitaliseringsinitiativ. Slike observasjoner har bidratt med økt dybdeforståelse og gjort det lettere for oss å forstå svarene til informantene (Saunders et al., 2019). Tabell 3 viser de ulike observasjonene og kontaktpunktene vi har hatt med DOF i løpet av studien. Her inkluderes en kort beskrivelse av datakildene, antall deltakere ekskludert oss og varighet av observasjonene/kontaktpunktene.

Observasjon / Kontaktpunkt	Beskrivelse	Antall deltakere	Varighet
Observasjon 1	Møte i utviklingsfasen om annet digitaliseringsinitiativ	10	45 min
Observasjon 2	Statusmøte om flere ulike digitaliseringsinitiativ	5	1 t og 30 min
Kontaktpunkt 1	Møte om DOF	2	1 t
Kontaktpunkt 2	Møte om potensielle digitaliseringsinitiativ	3	1 t
Kontaktpunkt 3	Innføring i initiativ A og B	3	1 t og 30 min
Kontaktpunkt 4	Møte om våre funn	2	45 min

Tabell 3: Oversikt over observasjoner og andre kontaktpunkter

Observasjonene våre innebærer at vi har vært til stede på møter DOF har hatt om andre digitaliseringsinitiativ. Dette for å få et mer helhetlig bilde av hvordan de generelt jobber med å få implementert nye digitale løsninger. Som observatør hadde vi rollen som det Saunders et al. (2019) omtaler som en fullstendig observatør. Dette innebærer at vi presenterte oss selv på starten av møtet, før vi den resterende tiden holdt oss i bakgrunnen og noterte. Observasjonene ga oss ytterlig kunnskap om hvordan DOF jobber i utviklingsfasen med nye digitaliseringsinitiativ, samt hvordan de følger opp disse initiativene. Vi ser derfor på observasjonene som viktige datakilder.

De ulike kontaktpunktene viser til møter vi har hatt med våre kontaktpersoner i DOF. Her har vi sammen diskutert hvordan de arbeider og utfordringer de måtte ha knyttet til dagens digitaliseringsinitiativ. Dette har bidratt med en dypere forståelse av både suksessfaktorer og fallgruver ved de to initiativene vi har undersøkt. I forkant av intervjuene fikk vi også en grundig innføring i funksjonene til både tabletene og Maress som gjorde det lettere for oss å sette oss inn i opplevelsene til de ansatte. Våre kontaktpunkter med DOF har derfor vært av stor verdi gjennom hele studien.

4.2.3 Sekundærdata

For å øke vår forståelse av fenomenet valgte vi også å hente inn sekundærdata. Sekundærdata kan defineres som data samlet inn med et annet formål, men som ofte kan være nyttig å bygge

videre på (Bulmer et al., 2009). Vi har samlet inn sekundærdata i form av DOF sin «Workbook» som forklarer hvordan de er bygget opp som organisasjon, deres verdier og hvordan de arbeider i praksis (DOF, 2021). I tillegg har vi fått oversendt en rekke dokumenter som omhandler de to digitaliseringsinitiativene, og som har gitt oss en bedre forståelse av hvordan de digitale løsningene fungerer i praksis. Sekundærdataen var også svært nyttig i utformingen av vår intervjuguide, da det bidro til at vi lettere kunne stille presise spørsmål knyttet til de ulike temaene. I tillegg oppnår studien vår mer bredde, dybde og kompleksitet ved å tilføre slik data, noe som Saunders et al. (2019) omtaler som triangulering.

4.3 Dataanalyse

Dataanalyse i kvalitativ forskning er ofte en kompleks og interaktiv prosess (Saunders et al., 2019). Man har stor frihet som forskere i hvordan man ønsker å analysere dataen, noe som også åpner opp for en dypere forståelse av dataen man har samlet inn (Yin, 2014). I vårt tilfelle begynte vi med å analysere sekundærdataen før vi samlet inn primærdataen for å få et bedre overblikk over digitaliseringsinitiativene og casebedriften som helhet. Etter intervjuene var gjennomført begynte vi selve analysen av primærdata. Dette gjorde vi ved hjelp av transkripsjon og tematisk analyse som analysemetode, som vi vil gå nærmere inn på i dette delkapitlet.

4.3.1 Transkripsjon

Etter sekundærdataen var gjennomgått og intervjuene gjennomført gjorde vi en transkripsjon av primærdataen. Dette innebærer å sitere alle intervjuer og observasjoner ordrett (Saunders et al., 2019). Ved hjelp av lydopptak hadde vi mulighet til å senke hastigheten og spole frem og tilbake slik at vi fikk transkribert korrekt. For å presentere dataen på en enhetlig måte valgte vi å justere transkriberingen noe. Vi valgte for eksempel å justere bergensdialekt til bokmål, uten at dette endret på innholdet i sitatene. I tillegg valgte vi å ikke transkribere det vi så som unødvendig fra intervjuet, da dette sparte oss for tid og arbeid. Dette inkluderte fremgangsmåte av intervju, beskrivelse av oss selv, samt våre definisjoner av fagbegreper.

For å transkribere observasjonene noterte vi viktige momenter både underveis og rett etter observasjonene var gjennomført. Dette inkluderte alt fra hva som ble sagt, stemning og reaksjoner, samt hva som faktisk foregikk under observasjonene.

4.3.2 Tematisk analyse

Tematisk analyse er en vanlig analysemetode innenfor kvalitativ forskning (Braun & Clarke, 2006). Analysemetoden går ut på å finne temaer eller mønstre som går igjen på tvers av datasettene (Saunders et al., 2019). Da vi hadde store mengder kvalitativ data lot denne metoden oss gå gjennom dataen på en strukturert og oversiktlig måte uten at vi mistet fleksibiliteten. Vi anså derfor tematisk analyse som den beste måten å analysere primærdataen vår på. Braun og Clarke (2006) har en veletablert metode for slik analyse, som vi også valgte å ta utgangspunkt i. Her har vi delt den tematiske analysen inn i fire ulike steg, tilsvarende Johannessen et al. (2018) sin tolkning av en slik tematisk analyse. Først er forberedelsesfasen hvor man forsøker å bli kjent med dataen. Deretter koder man dataene, før man kategoriserer de kodede dataene i mer overordnede temaer. Til slutt er rapporteringsfasen hvor man rapporterer koder, temaer og innhold. Vi vil videre forklare hvordan vi har fulgt stegene i den tematiske analysen for å analysere våre data.

Forberedelse

Den første fasen i en tematisk analyse er som nevnt forberedelsen hvor målet er å bli kjent med dataen. For å klare å gjennomføre den resterende analysen på en god måte er det viktig å ha en grundig forståelse over hva datamaterialet faktisk inneholder (Saunders et al., 2019). Det er derfor en fordel å angripe dataen på en spørrende og interessert måte i analysens første fase (Braun & Clarke, 2006). For å bli kjent med dataene våre leste vi gjennom transkriberingen flere ganger, markerte viktige sitater og noterte også underveis. På denne måten fikk vi et godt overblikk over mulige temaer og viktige momenter i dataene.

Koding

Å kode dataen er den neste fasen i en tematisk analyse. Her er målet å identifisere mønstre i dataen (Braun & Clarke, 2006), for så å gi data med lignende betydning samme kode (Saunders et al., 2019). For å systematisere dataen vår brukte vi derfor koder som symboliserte eller oppsummerte meningen med sitatene. Kodene var enkeltord eller korte fraser, som blant annet gevinstplan, opplæring og opplevd nytte. Disse kodene var for det meste teoridrevne, noe som innebærer at kodene er hentet fra gjennomgått litteratur (Saunders et al., 2019). For sitater med mønster uten tilknytning til litteratur valgte vi derimot å bruke datadrevne koder hentet fra utsagnene til informantene. Vi valgte å heller kode for mye enn for lite da vi vurderte det som viktig å ikke gå glipp av viktige momenter. Dette fordi vi var åpne for forklaringer på

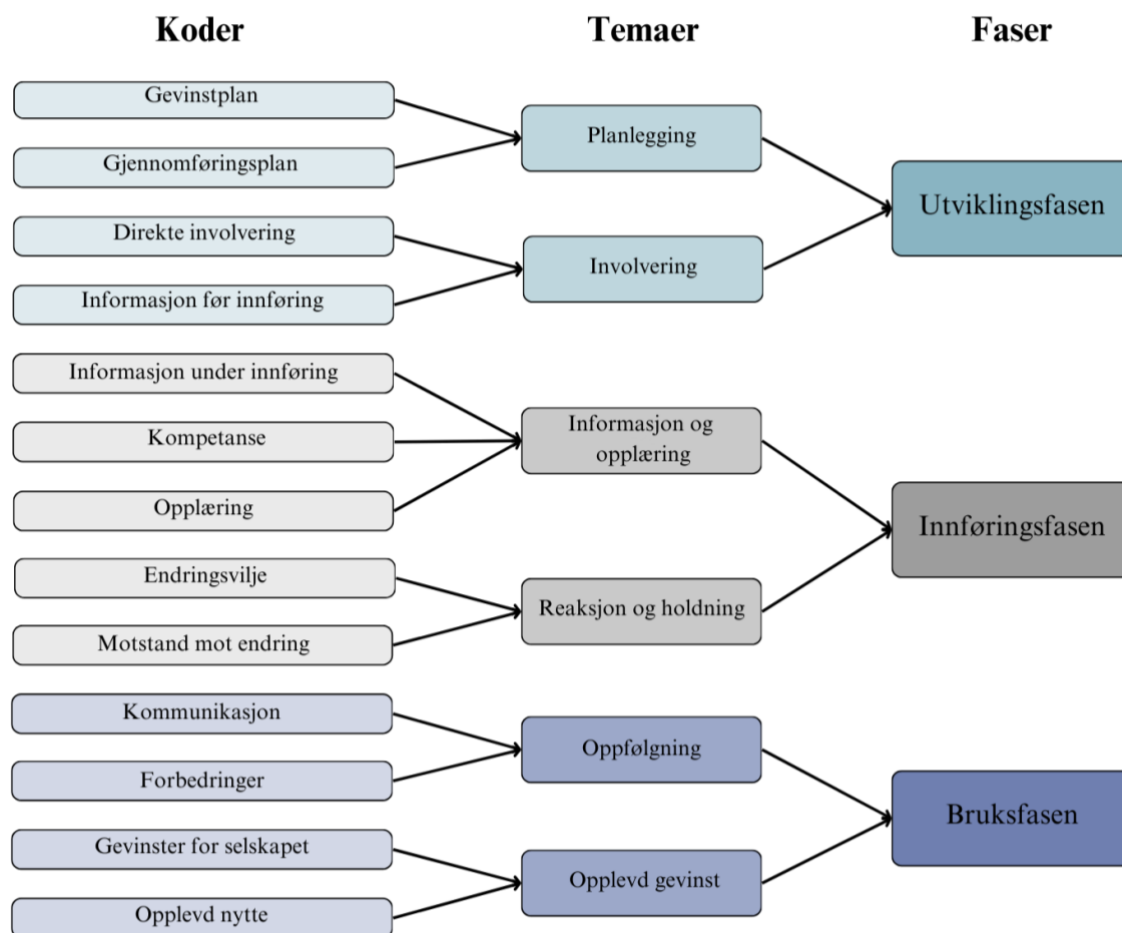
fenomener vi selv ikke hadde tenkt ut på forhånd. For å ha bedre oversikt og kontroll på koder og sitater brukte vi programmet NVIVO i kodeprosessen.

Kategorisering

Den tredje fasen i en tematisk analyse er å kategorisere data med lignende betydning etter mer overordnede temaer. Dette går ut på å finne sammenhenger som går igjen i de ulike kodene, og deretter gruppere de i temaer (Saunders et al., 2019). Her brukte vi fortsatt programmet NVIVO til å strukturere de ulike kodene i mer overordnede kategorier. Ved å bruke NVIVO var det enkelt å holde oversikt over sitater, koder og temaer, i tillegg til at vi lettere kunne endre på disse underveis. Noen av temaene vi kom fram til var planlegging, involvering og oppfølging.

Rapportering

Rapportering er det siste man må gjøre i en tematisk analyse. Her må man sjekke at temaene henger tett sammen med problemstillingen og reflekterer datainnholdet (Braun & Clarke, 2006). Vi diskuterte derfor temaene tett opp mot gjennomgått litteratur og gjorde endringer der vi så det nødvendig. Dette innebar blant annet å slå sammen temaer vi vurderte som like. Videre strukturerte vi temaer, koder, forklaringer og sitater i en oversiktlig rapport slik at vi lett kunne diskutere funn opp mot teori. For å visualisere koder og temaer har vi også laget en figur etter anbefaling fra Corley og Gioia (2004), vist i figur 6. Her vises relasjonen mellom kodene og temaene, i tillegg til at vi har gruppert temaene etter hvilken implementeringsfase de passer best innunder.



Figur 6: Datastruktur (Corley & Gioia, 2004)

4.4 Forskningskvalitet

For å sikre en studie av høy kvalitet er det essensielt å evaluere datainnhenting, samt ha et kritisk blikk til innsamlet data (Myers, 2020). Vi vil i dette delkapitlet derfor presentere vår studies forskningskvalitet. I kvantitative studier er det vanlig å se på studiens validitet og reliabilitet, men dette vil ofte ha lite praktisk verdi i evalueringen av kvalitative studier (Saunders et al., 2019). For å vurdere kvaliteten på kvalitative studier har Saunders et al. (2019) derfor foreslått noen alternative evalueringskriterier: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Vi anser dette som den beste måten å presentere vår studies kvalitet og kredibilitet på, og vil derfor videre evaluere studien etter de nevnte kriteriene.

4.4.1 Pålitelighet

Pålitelighet tilsvarer reliabilitet i kvantitativ forskning (Saunders et al., 2019), som innebærer at man ville fått samme resultat dersom man utførte studien på nytt. For kvalitative studier vil

man derimot svært sjeldent klare å få eksakt samme resultat ved å gjennomføre en tilsvarende studie. Det er derfor viktigere at resultatene er konsistente og pålitelige. For å få til dette er man avhengig av en veldokumentert prosess for både datainnsamling og -analyse (Yin, 2014). Vi har derfor forsøkt å oppgi alle detaljer som kan være av relevans knyttet til hvordan vi har samlet inn og analysert data.

Videre er man avhengig av å unngå visse biaser (skjevheter) og feil for å sikre pålitelighet (Saunders et al., 2019). For det første måtte vi unngå deltakerfeil. Dette innebærer at svarene til informantene våre påvirkes av ytre faktorer, som for eksempel at de føler de ikke har tid til intervjuet (Saunders et al., 2019). For å unngå dette lot vi informantene selv velge tidspunkt og varighet av intervjuet, slik at intervjuet foregikk under deres premisser. I tillegg til deltakerfeil var også deltakerbias noe vi måtte forsøke å unngå. Dette er faktorer som kan få informantene til å svare usant, som for eksempel at de sitter i samme rom som sjefen sin og derfor ikke tør å være ærlig (Saunders et al., 2019). For å unngå dette sørget vi for at det kun var oss som var til stede under hvert intervju og presiserte tydelig at svarene kom til å bli anonymisert videre i studien. Forskerfeil og forskerbias var også noe vi måtte unngå for å sikre høy pålitelighet. Forskerfeil går ut på at forsker feiltolker svarene til informantene på grunn av ulike faktorer, mens forskerbias handler om at forsker lar egen oppfattelse av problemet farge svarene (Saunders et al., 2019). Forskerfeil forsøkte vi å styre unna ved å ta opp intervjuene slik at vi kunne høre på dem flere ganger dersom vi av ulike årsaker var uoppmerksomme under intervjuene. For å i tillegg unngå forskerbias har vi diskutert svarene både internt mellom oss, samt med våre kontaktpersoner i DOF for å komme opp med mest mulig korrekte tolkninger av dataene.

4.4.2 Troverdighet

Troverdighet er det neste momentet vi ønsker å sikre i vår studie. En troverdig studie er en studie som representerer det informantene faktisk ønsker å formidle (Saunders et al., 2019). Dette tilsvarer det man i kvantitativ forskning kaller intern validitet, som omhandler at man kan sikre en årsakssammenheng mellom variablene i studien. I kvalitativ forskning vil man ikke kunne finne en slik kausalitet, men man vil kunne oppnå troverdighet ved hjelp av blant annet tillit fra informantene, refleksjon, kryssjekk, med mer. For å sikre troverdighet i vår studie har vi vært bevisst på bruk av kroppsspråk, stemmebruk og blikkontakt for å skape mest mulig tillit mellom informantene og oss som intervjuer (Skorstad, 2015). Videre har vi som

nevnt sjekket opp resultatene våre med kontaktpersonene i DOF, samt sendt transkribering av intervjuer på mail til informantene slik at de kunne bekrefte eller korrigere disse.

4.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet kan ses på som det parallelle kriteriet til ekstern validitet i kvantitativ forskning, altså om resultatene kan generaliseres til andre sammenhenger (Saunders et al., 2019). I vurderingen av overførbarhet ser man på om studiens resultater kan legges frem antakelser til teori. Dette har vi forsøkt å oppnå ved å nøye gjennomgå hvordan vi har utført studien, valg av casebedrift og hva som er særegent i den gitte konteksten. På denne måten vil det være lettere for lesere å vurdere om studiens resultater kan overføres til andre digitaliseringsinitiativ, selskaper eller sektorer.

4.4.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er et særegent evalueringskriterium for kvalitativ forskning (Saunders et al., 2019). Dette går ut på å presentere alle synspunkter i forskningen slik at man oppnår et rettferdig resultat som representerer alle aspekter. For å øke bekreftbarheten i vår studie har vi vært i kontinuerlig kontakt med casebedriften, vår veileder og vårt forskningsmiljø. På denne måten har vi hatt mulighet til å vurdere flere ulike synspunkter og innfallsvinkler. Vi har i tillegg prøvd å være kritiske til hvordan vi selv har gjennomført studien, samt til våre egne tolkninger og vurderinger.

4.5 Forskningsetikk

I gjennomføringen av vår masterutredning har vi måtte overholde noen etiske prinsipper. For det første måtte vi sørge for at våre informanter ikke skulle bli utsatt for smerte, forlegenhet eller andre ulemper (Saunders et al., 2019). For å overholde dette har det vært viktig for oss å ikke legge noe press på informantene. Det har vært frivillig å stille til intervju, og de har også vært informert godt om deres rettigheter både i forkant og underveis i prosessen. Anonymitet både underveis og i etterkant av studien er også noe vi har jobbet med å opprettholde for å unngå nevnt forlegenhet. Videre har vi registrert vår forskning til Sikt ettersom vi har håndtert personopplysninger, samt fulgt tilhørende retningslinjer.

5. Funn

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra den tematiske analysen. Disse funnene er basert på våre intervjuer, observasjoner og annen sekundærdata. Vi har valgt å strukturere funnene etter de tre implementeringsfasene; utviklingsfasen, innføringsfasen og bruksfasen. Videre har vi delt opp funnene etter hva som har vist seg å være sentrale temaer i hver av fasene, tilsvarende figur 6.

5.1 Utviklingsfasen

I utviklingsfasen legges grunnlaget for den videre implementeringen. Fra våre intervjuer og observasjoner er det her særlig to faktorer som fremheves som viktig for å lykkes: planlegging og involvering av ansatte. Vi vil derfor presentere våre funn knyttet til disse to momentene.

5.1.1 Planlegging

DOF er et stort globalt selskap og planlegging virker å ha vært et viktig moment for å klare å nå ut med informasjon til alle ansatte. Ut ifra våre observasjoner jobber DOF stadig med hvordan de kan forbedre seg digitalt og det legges også planer for hvordan dette kan gjøres. Dette så vi fra observasjon 1 hvor det blant annet ble lagt planer for hvordan et nytt digitaliseringsinitiativ kunne bidra med gevinster for selskapet. Til tross for at planlegging generelt er noe som prioriteres i DOF har dette blitt ulikt vektlagt i implementeringen av de to digitaliseringsinitiativene vi har studert. Dette innebærer både planlegging av selve innføringen, men også planer for hvordan man skal oppnå ønskede gevinster.

For initiativ A var planlegging en viktig del av implementeringen. Av informant 2 ble vi forklart at det ble laget dokumenter med fordeler og ulemper, samt ulike kostnadsscenarier. Det var stor enighet i ledelsen om at dette var noe som trengtes. Informant 2 presiserte også at dette var et initiativ med synlige gevinster i forkant, så de var ikke i tvil om at initiativet kom til å være lønnsomt. Det ble laget nøye planer for hvordan implementeringen skulle forløpe, mens detaljerte planer for gevinstrealisering ble sett på som mindre nødvendig. De samme funnene ble underbygget av informant 1 som sa:

«Vi hadde en ganske omfattende plan hvor mye gikk på hvordan vi skulle løse det tekniske. Gevinstene så vi fra begynnelsen at var der, så det var gjerne ikke det vi tenkte mest på.» - Informant 1 (leder, A)

Til tross for at planlegging virket å være sentralt i strategien til DOF så initiativ B ut til å være mer tilfeldig valgt og implementert. Det var få av informantene våre som kunne uttale seg mye om hvordan utviklingsfasen hadde foregått, og de hadde i så fall ikke noe inntrykk av at det ble lagt noe særlig plan i forkant. Hva de faktisk ønsket å oppnå med implementeringen av digitaliseringsinitiativet så heller ikke ut til å være tydelig definert på forhånd. Planlegging var derimot et moment informant 8 pekte på som et forbedringspotensial i implementeringen av Maress og nye digitaliseringsinitiativ:

«Jeg tror vi kunne brukt litt mer tid på planlegging enn det vi gjorde. Vi kunne kanskje fått til en raskere og bedre bruk av det tidligere hvis vi hadde vært grundigere i startfasen. Men det tror jeg gjelder generelt med nye digitale løsninger.» - Informant 8 (leder, B)

Blant våre informanter så det generelt ut til å være enighet om at en viss mengde planlegging er nyttig for å raskest mulig oppnå ønsket bruk av nye digitaliseringsinitiativ. Til tross for dette fremkom det at dette ikke er arbeid man burde bruke for lang tid på. Informant 2 forklarte at man ofte ikke har fasiten før man setter i gang, noe som kan gjøre det vanskelig å legge en plan. Det ble også påpekt at det ofte ikke vil være mulig å planlegge for alle gevinster, siden nye bruksområder oppstår underveis i implementeringen og som videre kan føre til uforutsette positive effekter. Ledelsen i DOF så dermed ut til å anse planlegging som verdifullt, så lenge det ikke betydelig forsinker innføringen av det nye digitaliseringsinitiativet. Informant 9 og 1 sa:

«Skal du vurdere alt veldig nøye og ta alle mulige forbehold får du aldri gjort noe heller. Man må begynne et sted.» - Informant 9 (leder, B)

«Ett råd: Kom i gang! Det er mye å tenke på, og man må bare innse at man ikke klarer å tenke på alt.» - Informant 1 (leder, A)

5.1.2 Involvering

Å involvere ansatte i utviklingen av et nytt digitaliseringsinitiativ kan gjøres på mange ulike måter. Fra våre observasjoner og kontaktpunkter kom det også frem at DOF har et sterkt ønske

om involvering i forkant av innføringen av nye digitaliseringsinitiativ. For initiativ A ble dette gjort gjennom pilotprosjekter hvor tabletene ble testet ut på noen skip i forkant av innføringen. Dette ble gjort fordi det var vanskelig for ledelsen og de andre ansatte på kontoret å faktisk forstå hvordan de ansatte på båtene opplevde tabletene, samt hva som fungerte bra og mindre bra med den digitale løsningen. Informant 1 begrunnet pilotprosjektet med:

«Vi har også vært nødt til å involvere båtene i stor grad. Det er jo de som benytter seg av sjekklisene. [...] Så vi har hatt tett dialog med båtene i prosessen.» - Informant 1 (leder, A)

Ved å gjøre det på denne måten fikk de ansatte muligheten til å gi tilbakemeldinger til ledelsen før tabletene ble innført på de resterende skipene. De informantene vi intervjuet som selv hadde vært med å teste ut digitaliseringsinitiativet virket å være svært fornøyde med dette og sa:

«Vi ble informert med at vi skulle være forsøksbåt. [...] Derfor har vi fått komme med mye innspill før det ble innført på de andre båtene.» - Informant 5 (ansatt, A)

«Der var vi tidlig med og hadde muligheten til å påvirke hvordan det ble utformet i digital form før det gikk ut til resten av flåten.» - Informant 3 (ansatt, A og B)

Ikke bare ble det brukt testbåter i forkant av innføringen av initiativ A, men tabletene ble også presentert på en årlig konferanse og informasjon om at tabletene skulle komme ble sendt ut til alle båter. Ledelsen virket her fornøyde med både mengde informasjon og involvering i utviklingsfasen. Dette er noe vi også observerte hos de ansatte:

«Det var informasjon om det før det kom og det ble gjort tester på utvalgte båter. [...] Det har vært veldig greit!» - Informant 4 (ansatt, A)

Den høye graden av involvering i utviklingen av digitaliseringsinitiativ A skiller seg fra initiativ B på samme måte som grad av planlegging. For initiativ B var det vanskelig å finne ut av om det hadde kommet noe informasjon i forkant av implementeringen, da både ledelsen og ansatte slet med å huske dette. Vi har likevel blitt informert av våre kontaktpersoner i DOF om at det ble gjennomført et møte med relevante ansatte i forkant av innføringen. Derimot virket ingen av våre ansatt-informanter å ha vært involvert i dette. Det ser dermed ut til at grad av involvering var betraktelig mindre for initiativ B enn for initiativ A. Ledere for begge

digitaliseringsinitiativ pekte likevel på involvering av ansatte i forkant av innføringen av nye digitaliseringsinitiativ som viktig. Informant 3 sa:

«Det jeg tenker er viktig hvis man skal sette i gang et sånt initiativ på sin arbeidsplass er å plukke ut noen ansatte som er med å teste det og kan luke ut de største feilene. Altså være med på å forme systemet før man kjører det ut til hele organisasjonen. Da sparer du deg selv for mye ekstraarbeid.» - Informant 3 (ansatt, A og B)

Informant 8 understreket betydningen av å involvere ansatte og pekte på at manglende involvering utgjør en risiko for å ikke lykkes:

«Å sørge for involvering med flere brukere kunne ført til en lettere implementering. Det er en fallgrube å ikke gjøre dette.» - Informant 8 (leder, B)

5.2 Innføringsfasen

Innføringsfasen kan ses på som kjernen av implementeringen, og det er her selve «installeringen» skjer. Fra vår datainnsamling har vi funn som tyder på at hvordan de ansatte reagerer på initiativene og deres holdning til dem er med på å påvirke om de velger å faktisk benytte seg av dem. I tillegg har vi sett at grad av opplæring også vil kunne være av betydning. Vi vil derfor først presentere funn knyttet til reaksjon og holdning, før vi ser på informasjon og opplæringen under innføringen av de to digitaliseringsinitiativene.

5.2.1 Reaksjon og holdning

Endring på arbeidsplassen kan ofte være krevende. Til tross for dette virket de fleste av våre informanter i DOF positive og motiverte for nye digitaliseringsinitiativ. For initiativ A fremkom engasjementet i form av at flere mente tabletene var noe de ønsket og at de ikke kunne tenke seg å gå tilbake til papir dersom det skulle være mulig. Om implementeringen av initiativ A sa informant 3:

«Jeg var supermotivert! Jeg skulle ønske det kom tidligere.» - Informant 3 (ansatt, A og B)

Videre var det tydelig at denne positiviteten i stor grad kom av at de så på nye digitaliseringsinitiativ som nyttig i arbeidet sitt.

«Jeg er alltid motivert for en endring når det øker kvaliteten på arbeidet. Det gjør det lettere i den store sammenhengen. Aldri negativ til noe nytt.» - Informant 5 (ansatt, A)

«Jeg var motivert! [...] Jeg synes det er spennende med alt nytt som skjer som kan gjøre det enklere for oss.» - Informant 6 (ansatt, A)

Til tross for at våre informanter selv var positive til initiativ A var det likevel andre som hadde vært mer kritiske. Dette var ikke et stort problem og ble forklart med at det ofte er visse personlighetstyper som er mer kritiske enn andre.

«Det er jo litt forskjellige tanker rundt det. Mange båter er veldig positive. De ønsker dette velkommen og står med åpne armer. Men så har vi en del personer og som er litt mer konservative. [...] Vi har hatt litt motstand fra enkeltpersoner.» - Informant 1 (leder, A)

Vi vet vel om én kaptein som har rynket litt på nesen, men resten har vært positive. [...] Det er alltid noen som er litt vanskeligere enn andre.» - Informant 2 (leder, A og B)

Det skal også nevnes at flere av de ansatte hverken var overdrevet positive eller negative til det nye digitaliseringsinitiativet, men heller relativt nøytrale. Dette kom av at de ikke så endringen som noe som påvirket arbeidet deres i for stor grad. Her opplevde vi også at potensielle informanter ikke ville bli intervjuet, da de mente at innføringen av tabletene var en såpass liten endring at det ikke var noe å stille spørsmål rundt. Informant 2 sa:

«Jeg tipper folk var rimelig nøytrale. Hverken jubel eller grining tror jeg. Sånn er det ofte med nye verktøy.» - Informant 2 (leder, A og B)

Når det kommer til initiativ B var det vanskeligere å få innsikt i hvordan de ansatte reagerte på endringen. Flere av våre informanter uttrykte positivitet knyttet til bruken av Maress, da de stilte seg positive til digital fremgang. Likevel virket det som styringssystemet var noe få av de ansatte faktisk benyttet seg av i sin hverdag og at det derfor var vanskelig å si noe om holdning til bruk. Generelt var det likevel en positiv innstilling til nye digitale løsninger innad i selskapet.

«Jeg synes det er spennende med nye ting og synes det er viktig. [...] Jeg tror det er veldig viktig å sette seg inn i nye ting og følge litt med i tiden» - Informant 10 (ansatt, B)

Til tross for en generell positiv holdning har det også vært motstand mot å innføre nye digitaliseringsinitiativ. DOF har ansatte i alle aldre som jobber med et vidt spekter av oppgaver. Dette var en av forklaringene fra ledelsen for hvorfor man alltid vil oppleve ulike reaksjoner og holdninger hos de ansatte ved slike digitale endringer. Det ble også kommentert at dette er noe man må ta høyde for i implementeringen. Informant 8 sa:

«Motstand har det vært. Men det er og helt naturlig tenker jeg. [...] Det er også mange som synes dette er kjempespennende og veldig motiverende å jobbe med. Så folk er veldig forskjellige. Det må vi ta innover oss når vi skal implementere noe sånt som Maress. At vi har veldig mange ansatte i forskjellige roller på sjø og land, og at det derfor er forskjellige oppfatninger.» - Informant 8 (leder, B)

Det så også ut til at det kan være noe forskjell i holdningene mellom de ansatte på kontoret og de ansatte som jobber til sjøs. Det ble sagt at det ofte kan være utfordrende for de to partene å forstå arbeidsoppgavene til hverandre i stor nok grad. Dette har så ført til at de ansatte til sjøs ikke alltid reagerer like positivt på nye digitaliseringsinitiativ. En av våre informanter som ikke jobber direkte på skipene sa:

«Jeg personlig kan mene det er nyttig, men det kan være verre med folk ombord på skipene som ikke tenker det er så nøye. Jeg har fått et inntrykk av at de ikke ønsker å bli "pushet" på nye ting som de ikke har bedt om. [...] Jeg har snakket med folk ombord og det første en sa var «Hva er det dere kommer med nå da? Hver gang dere holder på så blir det bare ekstra mye tull for oss.»» - Informant 11 (ansatt, B)

For både digitaliseringsinitiativ A og B var det en faktor som gikk igjen når det kom til hvilke ansatte som har vært mest kritiske, nemlig alder. Dette ble begrunnet på ulikt vis av de ulike informantene. Informant 8 og 11 mente den kritiske holdningen kom av at de eldre gjerne har jobbet på båtene sine i lang tid og derfor ikke har behov for innspill om hvordan de skal drifte skipene mer effektivt. Informant 4 sa derimot at forskjellen kom av at yngre ikke er redde for å prøve og feile når det kommer til ny teknologi, mens eldre kan være litt mer skeptiske til akkurat dette. Teknologisk kompetanse så også ut til å være en faktor som kunne forklare de eldre sine holdninger. Informant 1 sa:

«Jeg ser når jeg besøker båter at det spesielt er en del eldre matroser som synes det er vanskelig med teknologi generelt. Og da er jo ikke en tablet helt gunstig oppi dette heller.» - Informant 1 (leder, A)

5.2.2 Informasjon og opplæring

Grad av involvering og informasjon i forkant av implementeringen viste seg som nevnt å være svært ulik for de to digitaliseringsinitiativene vi har studert. Informasjon og opplæring under selve innføringen så derimot ut til å være noe likere. Til tross for dette virket graden av opplæring å påvirke de ansatte ulikt for de to digitaliseringsinitiativene.

For digitaliseringsinitiativ A ble det gitt ut mye informasjon i forkant av utrulling, noe som førte til at behovet for informasjon var mindre under selve innføringen av tabletene. Det ble likevel gitt ut en viss mengde informasjon i form av brukermanualer, i tillegg til at ansatte fra kontoret dro ut på skipene for å vise hvordan tabletene skulle benyttes. Til tross for at det ikke var store mengder opplæring opplevdes det likevel som nok. Informant 4 sa:

«Jeg mener noen var ombord hos oss og viste litt på tableten, så det var veldig greit. Jeg vil kalle det god opplæring.» - Informant 4 (ansatt, A)

Det fremkom videre at årsaken til den begrensede opplæringen var at både de ansatte og ledelsen så på digitaliseringsinitiativet som intuitivt og lett å forstå seg på. Det var derfor tilstrekkelig med grunnleggende informasjon i brukermanualer sammen med en kort praktisk opplæring.

«Egentlig ga vi omtrent ingen opplæring i det hele tatt. Vi gikk ut ifra at de aller fleste kan bruke en tablet. Det vi gjorde var å lage et lite skriv med helt grunnleggende informasjon som vi sendte sammen med tabletene.» - Informant 1 (leder, A)

«Jeg tror ikke det har vært så mye behov for opplæring. Det er ganske intuitivt.» - Informant 2 (leder, A og B)

Ved spørsmål til ledelsen om det gikk greit med såpass lite informasjon og opplæring i innføringen svarte informant 1:

«Ja, det gjorde det. Det gikk egentlig veldig bra. Vi regnet med at det ville komme litt spørsmål, og det gjorde det. Men det var spørsmål vi ikke ville klart å ta hensyn til på forhånd uansett. Så jeg synes egentlig vi la opp til riktig mengde informasjon og trening, altså minimalt.» - Informant 1 (leder, A)

Også de ansatte virket å klare seg fint uten store mengder opplæring, da flere mente initiativet var enkelt og at den beste formen for opplæring var å prøve seg frem selv.

«Vi har jo brukermanualer for de som trenger det, men den beste læringen har egentlig vært å trykke litt rundt og bruke systemet.» - Informant 3 (ansatt, A og B)

Til tross for lite informasjon og opplæring under innføringsfasen av initiativ A var som nevnt de ansatte fornøyde med dette. For initiativ B virket det derimot som de ansatte savnet en slik introduksjon. Ved spørsmål om det ble gitt ut nok informasjon om Maress i selve innføringsfasen svarte informant 10:

«Nei, jeg synes kanskje ikke det. Det kunne kanskje vært litt mer tydelig hvem som skulle bruke det og til hva. [...] Det var kanskje en presentasjon av systemet en gang. Men det kunne vært litt mer.» - Informant 10 (ansatt, B)

Samtidig virket det som at den minimale informasjonen som ble gitt ut ikke nådde alle de aktuelle ansatte som var ment å benytte seg av digitaliseringsinitiativet. Informant 2 som selv ikke var med i ledelsen av initiativ B under selve innføringen sa:

«Ja, jeg synes det var litt lite informasjon i starten. Det gikk ut noen mailer, men de gikk kanskje ikke ut til alle. [...] De som var involvert kunne fint ha informert bedre og gjort informasjon litt lettere tilgjengelig.» - Informant 2 (leder, A og B)

Nå det kommer til selve opplæringen fikk vi litt ulike svar fra ulike informanter. De ansatte vi intervjuet forklarte at opplæring fikk de dersom de selv tok initiativ til det, og informant 3 la til at han selv fikk opplæring av kapteinen han seilte med og ikke noen fra kontoret. Derimot forklarte en av lederne vi intervjuet at det hadde vært opplæring. Informant 8 sa:

«Det var jo planer for å gi opplæring og lære å bruke det. Det hadde vi fokus på og det har vi hatt fokus på. [...] Det har vært brukeropplæring. Så det har jo vært et opplæringsprogram på det.» - Informant 8 (leder, B)

I forhold til initiativ A virket det uansett som informasjon og opplæring i å benytte seg av initiativ B skjedde mer sporadisk og uten noe konkret plan. Uavhengig av dette uttrykte informanter fra begge digitaliseringsinitiativ at informasjon om hvordan nye digitale løsninger skal brukes er viktig for å lykkes med implementering av digitaliseringsinitiativ.

«De største fallgruvene må jo være hvis du bare implementerer noe med en gang. Du sender ut en mail at det skal skje, og så er det ikke mye annen informasjon.» - Informant 11 (ansatt, B)

Behovet for informasjon og opplæring ble også utdypet av informant 3, spesielt med tanke på hvordan de ansatte jobber i offshore- og shippingbransjen. Arbeidsbelastningen her er forskjellig i ulike perioder, noe som fører til at de ansatte ikke alltid har tid til å sette seg inn i nye digitale systemer med det første. Det kan derfor være et behov for lengre opplæringsperioder enn i andre bransjer.

«Når man implementerer noe nytt er det viktig med en lang overgangsperiode. Spesielt på grunn av måten vi jobber på. [...] Det kommer perioder med høyt trykk og høy arbeidsbelastning, og så har vi perioder hvor vi ligger til kai med god tid til å lese oss opp på det nye og sette oss inn i systemet. [...] Det er veldig viktig at det ikke endres for kjapt. Vi må kunne henge med på endringen, så vi må ha en overgangsperiode der vi rekker å sette oss inn i det nye systemet.» - Informant 3 (ansatt, A og B)

5.3 Bruksfasen

Etter digitaliseringsinitiativet er innført har ledelsen en rolle i å sikre at det også blir tatt i bruk videre. Fra vår datainnsamling har vi sett at grad av oppfølging fra ledelsen og hvordan gevinstene oppleves av ansatte er viktige faktorer for om initiativene blir brukt eller ikke. Vi vil derfor starte med å presentere funn knyttet til oppfølgingen før vi ser nærmere på opplevd gevinst av de to initiativene i DOF.

5.3.1 Oppfølging

God kommunikasjon mellom ledelse og ansatte virker å være viktig for alle DOF sine initiativ, noe som også vektlegges etter at nye digitaliseringsinitiativ er innført. For digitaliseringsinitiativ A var de ansatte svært fornøyd med hvor lett det var å få tak i ledelsen etter at tabletene var innført på båtene. Informant 5 påpekte at de har telefonnumre de kan ringe, både dag og natt, dersom de skulle treffe på problemer med tabletene. Informant 4 underbygget dette ved å si at kontoret alltid er tilgjengelig og at man får all den støtten man ønsker eller trenger. Det var dermed tydelig at de ansatte hadde høy tillit til ledelsen og stoler på at de er der for dem ved behov. Informant 6 sa:

«Jeg synes det er veldig lett å snakke med de på kontoret og ledelsen. De vil jo bare hjelpe oss og at det skal fungere.» - Informant 6 (ansatt, A)

Ledelsen selv uttrykte også at de forsøker å være tilgjengelige for å svare på spørsmål, og tar imot innspill dersom de ansatte skulle ha dette.

«Det har vært litt spørsmål om spesifikke funksjoner og sånn som vi har prøvd å svare på etter hvert. [...] Vi følger opp når vi får inn forslag og ser om det er mulig å få det til på tabletene.» - Informant 1 (leder, A)

Også for initiativ B ønsket ledelsen å støtte de ansatte i bruk av styringssystemet. Fra våre intervjuer kom det frem at de ønsker at Maress skal bli aktivt brukt på skipene, og de er også villige til å bistå de ansatte dersom det skulle være spørsmål. I likhet med initiativ A fant vi at det også her tas imot innspill til forbedringer og ønsker dersom det skulle være det. Informant 9 sa:

«Jeg jobber med oppfølging av Maress når det kommer spørsmål internt. [...] Hvis noen kommer på noen gode ideer eller har noen ønsker eller forbedringsforslag tar jeg dette videre til leverandøren.» - Informant 9 (leder, B)

Til tross for ledelsens villighet til å hjelpe og følge opp de ansatte virket det som denne støtten er mindre tydelig kommunisert til de ansatte. Ved spørsmål om hva ledelsen kunne gjort annerledes ved implementeringen av initiativ B svarte flere av informantene at det kunne vært nyttig med bedre oppfølging etter styringssystemet var innført. Informant 2 og 10 sa:

«Kanskje oppfølgingstrening kunne vært noe? Du vet ikke hvilke spørsmål du skal stille første gang du ser et program. Når du har brukt det en stund har du kanskje litt mer grunnlag for å stille spørsmål.» - Informant 2 (leder, A og B)

«Jeg tror gjentakelse er veldig viktig. Du må vise det om igjen og om igjen. [...] Og rett og slett bare bruke prinsippet om gjentakelse for å få det mer ut, skape mer blest om det og vise det.» - Informant 10 (ansatt, B)

Fra intervjuet med informant 3 kom det også frem at det har vært litt uenighet knyttet til bruken av Maress i etterkant av innføringen. Her kommenterte informantene på at Maress noen ganger blir brukt til å sammenligne drivstofforbruket til skip som ikke burde sammenlignes. Dette i tilfeller hvor båtene hadde operert i ulike områder, til ulik tid på året eller at de hadde arbeidet

med prosesser som hadde ulikt energiforbruk. Det ble påpekt at denne bruken har vært oppe til diskusjon flere ganger, men denne diskusjonen virket hverken å påvirke informantens syn på digitaliseringsinitiativet eller ledelsen negativt. Informant 3 sa:

«Vi har kanskje ikke vært helt enige i hva man kan lære ut ifra tallene i Maress. Det er en del aspekter systemet ikke tar hensyn til. [...] Det er ikke steile fronter, men vi er ikke helt enige og har derfor hatt mange gode diskusjoner opp gjennom.» - Informant 3 (ansatt, A og B)

5.3.2 Opplevd gevinst

Det er liten tvil at de to digitaliseringsinitiativene vi har studert har en viss verdi for DOF. I hvilken grad dette kom frem for de ansatte var derimot ulikt. For digitaliseringsinitiativ A ble det presisert av flere av våre informanter at hovedgevinsten var redusert papirbruk på verdensbasis. I tillegg var tidsbesparelse en viktig gevinst som også hadde en direkte innvirkning på arbeidet til de ansatte på båtene. Som nevnt tidligere var gevinstene tydelige for ledelsen i startfasen av implementeringen, og de så også ut til å ha inntruffet etter tabletene ble innført. Informant 1 sa:

«Den umiddelbare gevinsten er jo å redusere forbruk av papir. [...] I tillegg er tidsbruken for å lage og gjøre sjekklister på en tablet kortere enn det å skrive den ut og fylle den ut manuelt.» - Informant 1 (leder, A)

For de ansatte var den reduserte tidsbruken noe de opplevde spesielt nyttig i deres arbeidshverdag. Informant 3 sa:

«Det har kortet ned mye av arbeidstiden vi brukte på printing og skanning som har føltet veldig unødvendig. [...] Periodevis, før vi hadde tableter, brukte vi mer tid på papirarbeid enn på selve jobben som er viktig å ha sikkerhetstiltak på. [...] Nå bruker vi mindre tid på dokumentasjon og kan bruke mer tid på å drifte skipene riktig.» - Informant 3 (ansatt, A og B)

Digitaliseringsinitiativ B viste seg også å være av verdi for DOF. Maress ble omtalt som et godt verktøy for å få oversikt over drivstofforbruk og kan i den sammenheng brukes til å vinne anbud. Videre sa flere av våre informanter i ledelsen at det ligger gevinster i form av data for hvordan man mest mulig effektivt kan drifte skipene. Dette både for å redusere utslipp og redusere drivstofforbruk.

«Det har vært et veldig bra verktøy for oss for å få fram status i flåten.» - Informant 2 (leder, A og B)

«Det er et verktøy som gir oss oversikt over en stor flåte med båter. Kravene til rapportering, kontroll og utslippsreducerende tiltak blir strengere og strengere. Vi så dermed at vi trengte et verktøy for å kunne ha oversikt og bruke det til å finne ut hvilke tiltak vi burde gjøre. [...] Vi ser store verdier i å ha et sånt verktøy, men det forutsetter at vi aktivt bruker de dataene vi får inn til å definere tiltak.» - Informant 8 (leder, B)

Til tross for at flere av lederne så nytten av Maress var det mer uenighet blant de ansatte om i hvilken grad digitaliseringsinitiativet skapte verdi. Her så det ut til at de ansatte på kontoret så gevinstene av initiativet tydeligere enn de ansatte på skipene. Informant 10 og 11 sa:

«For meg er Maress et informasjonsverktøy som gir meg innsikt om drivstofforbruk. Det gir også viktig innsikt som kan hjelpe på beslutningstaking og planlegging.» - Informant 10 (ansatt, B)

«Det er et fint sted å finne data. Jeg kan se hvor mye forbruk et skip brukte forrige måned og måneden før det.» - Informant 11 (ansatt, B)

De ansatte på båtene opplevde derimot digitaliseringsinitiativet som mindre verdifullt. Vi ble informert om at meningen var at de skulle bruke analysene i Maress til å drifte skipene sine mer effektivt. Derimot opplevde flere av våre informanter denne bruken som lite nyttig.

«Vi ombord opplever kanskje at et par test-seilaser har vært mer givende for oss enn å bruke Maress. [...] For å være helt ærlig, sånn bruker vi Maress er at vi er inne noen ganger i året og ser av nysgjerrighet. [...] Vi har også sett at en del av tingene vi gjør for å spare drivstoff har vært litt vanskelig i Maress.» - Informant 3 (ansatt, A og B)

Viktigheten av klarhet rundt hvem som skal benytte seg av digitaliseringsinitiativene ble videre påpekt av flere av våre informanter. Dette for å forstå hvordan initiativet skal bidra med verdi. For digitaliseringsinitiativ B har det derimot vært mer uklart hvem som faktisk skal benytte seg av den digitale løsningen. Dette ble kommentert på av flere av våre informanter, hvor informant 10 blant annet sa:

«Jeg ser at dette er fint å ha, dette stilige systemet. Men så er ofte spørsmålet: «Hvordan angår det meg? Eller hvordan skal jeg bruke det i min arbeidshverdag?»

Det er viktig å ha noe konkret du kan få ut, altså at du får informasjon fra systemet eller noe annet. [...] Det som er vanskelig fra en sånn brukerside er å forstå hvor man passer inn i næringskjeden. Jeg ser at det er bra og spennende, men hvordan angår det meg i min arbeidshverdag? Den linken er av og til litt vanskelig å se.» - Informant 10 (ansatt, B)

Flere av våre informanter mente videre at å formidle verdien av initiativet er viktig for å lykkes med tilsvarende implementeringer. Informant 5 mente at ledelsen må argumentere for hvorfor et digitaliseringsinitiativ er viktig for at det skal bli akseptert og tatt i bruk av de ansatte. Informant 4 og 7 var også inne på at det er viktig at gevinstene fra et digitaliseringsinitiativ blir tydelig kommunisert slik at de ansatte forstår hvorfor de skal bruke det. Som viktigste suksessfaktor ved tilsvarende implementeringer sa informant 11:

«Å vise ordentlig hva fordelene med det er og gå gjennom det ordentlig. [...] Jeg tror det som skal til for å lykkes med digitaliseringsinitiativ er å kunne vise tydelig fordelene. Gi en fordel til de som skal bruke det og klare å formidle verdien av det.» - Informant 11 (ansatt, B)

Dette var det stor enighet blant både ledere og ansatte. Ved spørsmål om de største fallgruvene i implementeringen av digitaliseringsinitiativ sa informant 8:

«Å ikke sørge for en forståelse for hvorfor vi skal ha dette digitale produktet. [...] Hvis organisasjonen eller ansatte, og ikke minst de ute på båtene, ikke forstår hvorfor vi skal ha dette så er det veldig vanskelig å faktisk få de til å bruke det.» - Informant 8 (leder, B)

5.4 Oppsummering av funn

For å presentere funnene våre på en oversiktlig måte har vi inkludert de viktigste momentene i tabell 4. Her vises resultatene våre etter de ulike fasene og temaene de tilhører. I tillegg har vi skilt funnene fra initiativ A og B fra hverandre for å tydelig vise forskjellene ved implementeringen av de to digitaliseringsinitiativene.

		Initiativ A	Initiativ B
Utviklingsfasen	Planlegging	Nøye utarbeidede planer	Lite definerte planer
	Involvering	Høy grad av involvering, med blant annet test-båter	Lav grad av involvering
Innføringsfasen	Informasjon og opplæring	Nok informasjon og opplæring	For lite informasjon og opplæring
	Reaksjon og holdning	Positive til bruk av initiativet	Positive til initiativet, men ser ikke verdi for egen bruk
Bruksfasen	Oppfølging	Jevnlig og god oppfølging	For lite struktur på oppfølging
	Opplevd gevinst	Tydelig gevinst både for selskap og ansatte	Uenighet om gevinst

Tabell 4: Oppsummering av funn

6. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere funnene våre opp mot det teoretiske rammeverket. Vi vil først drøfte ulike suksessfaktorer vi mener er viktig for å lykkes, før vi setter disse sammen til en modell som viser hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ. Deretter vil vi diskutere faktorer fra modellen som vil være spesielt viktige i sektoren DOF operer i. Til slutt vil vi gå gjennom masterutredningens bidrag til forskning og praksis, før vi peker på begrensinger ved studien og videre forskning.

6.1 Suksessfaktorer for en vellykket implementering

Som tidligere nevnt vil implementeringen av et digitaliseringsinitiativ regnes som vellykket dersom den digitale løsningen benyttes av ansatte slik at gevinster kan oppnås (Devaraj & Kohli, 2003; Ward & Daniel, 2012). Basert på denne definisjonen virker det dermed som implementeringen av digitaliseringsinitiativ A har vært en stor suksess, mens implementeringen av initiativ B har hatt noe større utfordringer og kan påstås å være mindre vellykket. Vi vil derfor drøfte de to initiativene opp mot hverandre for å komme opp med suksessfaktorer for hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ. De identifiserte suksessfaktorene vises i figur 7.



Figur 7: Suksessfaktorer for en vellykket implementering

6.1.1 Identifisere hovedgevinster

Å skape en visjon for endring hvor formålet med endringen er tydelig definert er sentralt fra teori om endringsledelse (Lewin, 1948; Judson, 1991). Samtidig vil det å identifisere potensielle gevinster være det første en bør gjøre ifølge rammeverket til Ward & Daniel (2012). Å definere og identifisere hvilke positive effekter en ønsker å få ut av implementeringen av et nytt digitaliseringsinitiativ virker også å være av relevans i vår studie. Fra våre funn ser vi at denne prosessen er ulikt vektlagt for de to initiativene, og vi vil derfor se nærmere på viktigheten av dette for å lykkes.

Formålet med å implementere digitaliseringsinitiativ A var tydelig fra første stund. Det ble brukt tid på å liste opp fordeler og ulemper ved initiativet, og det var derfor ingen tvil hva det nye digitaliseringsinitiativet skulle bidra med. En form for endringsvisjon ble dermed laget, noe litteratur om endringsledelse også oppfordrer til (Lewin, 1948). Ved å definere formålet med endringen ble også gevinster identifisert. Fra litteratur om gevinstrealisering vet vi at potensielle gevinster burde avdekkes i starten av et digitaliseringsprosjekt (Ward & Daniel, 2012). For digitaliseringsinitiativ A var gevinstene såpass tydelige at dette ble sett på som en enkel prosess. Å ha dette klart for seg virker likvel å ha en betydelig verdi da det har gjort planleggingen enklere. Dette i form av at det var lettere å planlegge for hvem som skulle bruke den digitale løsningen og hvordan den skulle bli benyttet for å oppnå de ønskede gevinstene.

Under implementeringen av digitaliseringsinitiativ B virker det å ha vært et mindre fokus på gevinster, noe som også kan være med på å forklare den lavere graden av suksess. Det ble brukt mindre tid på å definere og identifisere gevinster i startfasen, som også ses på som en fallgrube fra teori om gevinstrealisering (Ward & Daniel, 2012). Vi observerte som nevnt at det var betydelig usikkerheter knyttet til hvem som faktisk skulle bruke Maress og hvilke positive effekter som skulle komme av dette. Dette tror vi mangelen på identifiserte gevinster og et tydelig formål kan være med på å forklare. Uten et klart mål vil det ikke være gitt hvem som skal bruke digitaliseringsinitiativet, samt hvordan det skal brukes. Våre funn taler dermed igjen for at å identifisere gevinster for å ha et tydelig formål er sentralt for å lykkes, i likhet med både teori om endringsledelse og gevinstrealisering (Judson, 1991; Ward & Daniel, 2012).

Å identifisere gevinster kan dermed se ut til å være det første ledelsen bør gjøre ved implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ. Til tross for dette fikk vi også resultater

knyttet til denne prosessen som er mindre omtalt i litteraturen. Flere av våre informanter hadde erfart at det både kan være vanskelig og ikke alltid like hensiktsmessig å forsøke å definere og identifisere alle mulige gevinster et nytt digitaliseringsinitiativ vil kunne bidra med i forkant. En mulig årsak til dette kan være at nye digitaliseringsinitiativ utvikles raskt, og nye bruksområder og gevinster vil kunne oppstå etter hvert (Schwab, 2015). Det vil dermed kunne være ineffektivt bruk av tid og ressurser å forsøke å identifisere alle mulige gevinster før initiativet er tatt i bruk. Det mest effektive vil derfor være å identifisere noen sentrale gevinster i startfasen av implementeringen, samt være åpen for at andre gevinster kan bli tydeligere over tid. Å identifisere hovedgevinster vil dermed være den første suksessfaktoren for implementeringen av digitaliseringsinitiativ.

6.1.2 Planlegge effektivt

Å lage en endringsplan er videre et sentralt aspekt for å lykkes med endring fra endringsledelseslitteraturen (Lewin, 1948). Her bør det legges en plan for hvordan endringen skal gjennomføres (Judson, 1991), i tillegg til at man også burde planlegge hvordan gevinstene skal realiseres ifølge teori om gevinstrealisering (Ward & Daniel, 2012). For DOF virker også planlegging å være av betydning for videre bruk og realisering av gevinster.

For digitaliseringsinitiativ A ble det nøye utarbeidet planer for hvordan innføringen av tabletene skulle foregå. Her ble grunnlaget for den resterende implementeringen lagt, og vi mener dette er noe av årsaken til suksessen. Ved å sette av tid til planlegging var det mulig for ledelsen å tenke gjennom hva som skulle til for at initiativet videre skulle bli brukt som ønsket. Uten en plan hadde trolig ikke bruken av test-båter vært mulig, og det ville vært vanskeligere å nå alle de ansatte i DOF med nødvendig informasjon. Å spesifikt planlegge hvordan gevinstene skulle realiseres var derimot av mindre behov. Så lenge ledelsen oppnådde ønsket bruk av tabletene ville også de positive effektene inntreffe. Bruk av initiativet ville dermed direkte føre til gevinster, og dette kan være noe av årsaken til at en gevinstplan var mindre nødvendig. Å legge en gjennomføringsplaner virker derfor her å være det viktigste, slik litteratur om endringsledelse også peker på (Stouten et al., 2018).

Fra våre funn kan det se ut til at planlegging ble mindre vektlagt ved implementeringen av initiativ B. Det var lite planer for hvordan implementeringen av initiativet skulle foregå og hvem som skulle bruke systemet, til forskjell fra hva litteraturen om endringsledelse mener burde gjøres (Stouten et al., 2018). Dette har trolig ført til en mer tilfeldig

implementeringsprosess med større usikkerhet knyttet til hvem som faktisk skal bruke digitaliseringsinitiativet. Da ønskede gevinster ikke var tydelig definert ble heller ikke en plan for gevinstrealisering lagt slik rammeverket til Ward & Daniel (2012) oppfordrer til. Til forskjell fra initiativ A ser dette ut til å ha påvirket implementeringen av initiativ B negativt ved at det har oppstått usikkerhet og uenighet knyttet til hvordan initiativet kan bidra med verdi for ansatte til sjøs. For digitaliseringsinitiativ hvor bruken av den digitale løsningen ikke direkte fører til gevinster kan det derfor se ut til at gevinstplaner er av større betydning. Ved å sette av tid til planlegging vil man trolig kunne oppnå raskere ønsket bruk av nye digitaliseringsinitiativ og deretter ønskede gevinster.

Planlegging virker som vist å være sentralt for implementeringen av ulike typer digitaliseringsinitiativ. Til tross for dette har vi igjen fått funn som er mindre diskutert i gjennomgått teori. Dette innebærer å ikke ha en for omfattende planleggingsprosess. I motsetning til teori om endringsledelse som viser til at man burde lage detaljerte planer (Lewin, 1948) blir det å faktisk komme i gang poengtert av flere av våre informanter. I likhet med at det vil være ineffektivt å identifisere alle mulige gevinster vil det å ha en for omfattende planleggingsprosess kunne være negativt. Planleggingsprosessen kan fort strekke seg ut i både tid og ressursbruk, og bruker man for lang tid vil man kanskje heller ikke klare å få implementert det nye digitaliseringsinitiativet før det er blitt utdatert. Dette er trolig spesielt for digitaliseringsinitiativ sammenlignet med mer generelle endringer, da som nevnt utviklingen er usedvanlig høy for denne type endringer (Schwab, 2015). Oppsummert bør det derfor legges en plan, men dette bør gjøres så effektivt som mulig.

6.1.3 Involvere ansatte

Å involvere de ansatte i endringsprosesser er fra litteratur om endringsreaksjoner viktig for å redusere motstand og øke positiv endringsvilje (Einarsen et al., 2023). Involvering nevnes også i den mer generelle endringsledelseslitteraturen (Stouten et al., 2018), men har et mindre fokus i rammeverkene enn våre funn skulle tilsi. Vi vil derfor diskutere betydningen av involvering for å lykkes med implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ.

Før digitaliseringsinitiativ A ble innført på skipene var de ansatte i høy grad involvert i utviklingsprosessen. Ved å holde de ansatte informert og delaktige i utviklingen av initiativet klarte ledelsen å skape bevissthet om at tabletene kom til å bli innført, noe som er et sentralt element fra Hiatt (2006) sitt rammeverk for endringsledelse. For mange ble det også skapt et

ønske om at dette var noe de ville få, da de selv så nytten av initiativet. Både det å skape bevissthet og ønske er viktige faktorer fra teori om endringsledelse (Hiatt, 2006), og virker å ha hatt en positiv effekt for videre bruk av initiativet. Å involvere de ansatte i form av at de selv fikk teste digitaliseringsinitiativet har også bidratt med flere positive effekter. For det første øker dette ledelsens forståelse for hva som bør endres med den digitale løsningen, i tillegg til forståelse rundt hvilke organisatoriske endringer som kreves for at den skal bli tatt i bruk. Involvering ser her ut til å være et virkemiddel for å analysere organisasjonen og vurdere behovet for opplæring, slik både litteratur om endringsledelse og gevinstrealisering peker på som viktig (Cooperrider & Srivastva, 1987; Musawir et al., 2017). Videre kan involvering være en årsak til endringsviljen vi fant hos de ansatte (Meyer & Stensaker, 2011). Ved å involvere ansatte vil de føle mer kontroll over endringen, samt eierskap til det nye digitaliseringsinitiativet. Basert på gjennomgått litteratur vil dette kunne bidra til økt lojalitet (Porter et al., 1974), noe som virker å stemme godt med våre funn. Å involvere ansatte kan dermed se ut til å være viktig for både for å oppnå positive reaksjoner hos ansatte, i tillegg til at det øker forståelsen til lederne for hva som kreves videre i implementeringen for å lykkes.

Implementeringen av digitaliseringsinitiativ B var preget av betraktelig mindre involvering. Her var det lite informasjon om at initiativet kom til å komme, og de ansatte fikk heller ikke muligheten til å komme med innspill i forkant. På grunn av manglende informasjon og involvering ser det dermed ikke ut til at ledelsen klarte å skape bevissthet og ønske om bruk av Maress slik endringsledelseslitteraturen oppfordrer til (Hiatt, 2006). Det ble også vanskelig for lederne å forstå hva som krevdes av opplæring og videre informasjon for at de ansatte til sjøs skulle benytte initiativet. Mangelen på involvering tror vi derfor kan være en grunn til at uenigheten omkring bruken av den digitale løsningen har oppstått. Til tross for dette observerte vi overraskende nok lite motstand knyttet til implementeringen av initiativ B, noe man ofte vil kunne observere ved mangelfull involvering (Einarsen et al., 2023). Dette tror vi kan forklares av andre faktorer som også påvirker ansattes endringsreaksjoner. Alle våre informanter uttrykte sterk tillit til ledelsen i form av at ledelsen kun ønsker det beste for sine ansatte. Tillit kan derfor her være en forklaring på endringsviljen, som også nevnes av Langeland & Shellunts-Berg (2014). I tillegg kan høy grad av identifikasjon med virksomheten være en årsak (Porter et al., 1974). Flere av våre informanter hadde jobbet i DOF hele sitt yrkesaktive liv, og at de identifiserer seg sterkt med organisasjonen er derfor svært sannsynlig. Det kan dermed virke som dette gjorde opp for manglende involvering når det kommer til de ansattes reaksjoner på innføringen av initiativet. Derimot tror vi fortsatt at den mangelfulle

involveringen er en viktig årsak for usikkerhet knyttet til bruk, og viser viktigheten av nettopp involvering.

Å involvere ansatte virker generelt å være noe DOF har stort fokus på. Til tross for dette er det ikke alltid de oppnår den involveringen de i utgangspunktet ønsker. En mulig forklaring på dette kan være at de glemmer det sosiale aspektet ved det nye digitaliseringsinitiativet, som er en vanlig feil ved slike implementeringer (Iden et al., 2022). Spesielt for digitaliseringsinitiativ som vurderes som minimale endringer i organisasjonen vil trolig dette kunne skje, og kan forklare noen av den manglende involveringen ved implementeringen av initiativ B. Manglende prioritering av de organisatoriske og sosiale faktorene er en årsak til at gevinster uteblir (Venkatesh et al., 2003), og dette kan også forklare færre gevinster enn ønsket fra bruken av Maress. Ved å involvere de ansatte vil man sørge for at det sosiale aspektet ved endringen opprettholdes, som vil kun være en viktig faktor for å oppnå bruk og gevinstrealisering.

6.1.4 Kommunisere nytte for ansatte

Litteratur om teknologiaksept peker på at hvordan de ansatte oppfatter nye digitaliseringsinitiativ vil ha stor betydning for deres holdning og intensjon om bruk (Davis, 1989). Å kommunisere formålet med endringen er videre noe endringsledelseslitteraturen sier er viktig (Kotter, 1996). Basert på våre funn kan også det å kommunisere nytte til ansatte som skal benytte seg av de digitale løsningene være sentralt for å lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ, og er derfor noe vi vil diskutere nærmere.

For digitaliseringsinitiativ A var det liten tvil om at tabletene skulle være nyttig for de ansatte til sjøs. Dette i form av redusert tidsbruk på det mange opplevde som unødvendig papirarbeid. Nyttien ble informert om både i forkant og under innføringen av tabletene, og på denne måten klarte ledelsen tydelig å kommunisere verdien av den digitale løsningen i de ansattes arbeid. Dette virker videre å ha ført til høy endringsvilje hos de ansatte, da de selv uttrykte stor motivasjon knyttet til bruken av digitaliseringsinitiativet. Ved å informere om nytten klarte altså ledelsen å skape positiv holdning til bruk som videre har ført til høy faktisk bruk, noe som samsvarer med rammeverket til Davis (1989). I tillegg opplevde de ansatte digitaliseringsinitiativet som både lett og intuitivt. Det at det var såpass lett å ta i bruk førte videre til mindre dobbeltarbeid i innføringen, som kan være en forklaring på høyere oppfattet nytte og høyere endringsvilje (Davis, 1989; Thorsvik & Jacobsen, 2013). Ved

implementeringen av initiativ A kan det dermed virke som lederne klarte å formidle formålet og visjonen med endringen slik at tilstrekkelig støtte ble oppnådd, noe både Kotter (1996) og Lewin (1948) peker på som viktig. Dette ved å nettopp kommunisere nytten initiativet ville bidra med.

Hvordan digitaliseringsinitiativ B skulle være nyttig for de ansatte på skipene ble ikke like tydelig kommunisert. Det kan virke som ledelsen hadde sett for seg hva initiativet skulle bidra med for de ansatte til sjøs, men hvordan dette skulle skje i praksis ble hverken tydelig definert eller kommunisert til de ansatte. Ved å ikke gjøre dette har det trolig oppstått det Einarsen et al. (2023) omtaler som ulike virkelighetsoppfatninger. Ledelsen mener initiativet kan være nyttig for de ansatte til sjøs, mens de ansatte ikke ser denne nytten. Det er den subjektive vurderingen av nytte som fører til faktisk bruk (Moore & Benbasat, 1991), så det holder dermed ikke at lederne ser denne verdien dersom den ikke også formidles til de ansatte. Oppfattet brukervennlighet ser heller ikke her ut til å ha hatt en stor betydning på intensjonen om å bruke systemet. I likhet med initiativ A opplever de ansatte digitaliseringsinitiativet som lett å benytte seg av, men dette fører ikke til at de faktisk bruker det. Oppfattet nytte ser dermed igjen ut til å være av større betydning enn oppfattet brukervennlighet når det kommer til holdning og intensjon om bruk, som Davis (1989) også påpeker. Det at nytten av initiativet ikke ble tydelig kommunisert ved innføringen kan derfor være noe av hovedgrunnen til den minimale bruken

Nytte for ansatte virker også i vår studie å være noe av det viktigste for å sikre en positiv holdning til bruk. Til tross for dette har vi funn som tyder på at slik positiv holdning og endringsvilje styres av flere eksterne faktorer, slik rammeverket til Davis (1989) også tar høyde for. For det første vil ulik personlighet kunne forklare forskjellige reaksjoner når det kommer til endring, slik Oreg (2011) peker på som mulig årsak. Noen mennesker er generelt mer skeptiske til endring, så å kommunisere nytten til disse individene kan være av økt betydning. Videre har vi funnet at høyere alder vil kunne være en faktor til negativ holdning til bruk, i tråd med litteratur om teknologiaksept (Venkatesh et al., 2003). De eldre ansatte har gjerne jobbet på båtene sine i lang tid og mener derfor de selv vet hva som er best. Å få frem hvordan nye digitaliseringsinitiativ kan være nyttig for dem vil derfor også her være av ekstra prioritet.

6.1.5 Tilpasse opplæring etter behov

For at implementeringen av et digitaliseringsinitiativ skal lykkes er de ansatte avhengig av å vite hvordan de skal benytte seg av den digitale løsningen. Dette innebærer at ledelsen må tilrettelegge for at de ansatte besitter nødvendig kunnskap og ferdigheter for bruk slik endringsledelseslitteraturen peker på som viktig (Stouten et al., 2018). For de to digitaliseringsinitiativene vi har studert har det derimot vært lite bruk av opplæring. Behovet for opplæring ved implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ er derfor interessant å diskutere nærmere.

Det var minimal bruk av opplæring ved innføringen av digitaliseringsinitiativ A. Likevel opplevdes dette som nok av de ansatte. Dette står i kontrast til litteratur om endringsledelse som peker på at god opplæring og støtte er sentralt for en vellykket endringsprosess (Hiatt, 2006). En forklaring på våre funn tror vi henger sammen med grad av informasjon og involvering i forkant av innføringen. Som nevnt hadde flere av de ansatte allerede testet ut initiativet, i tillegg til at de resterende ansatte hadde fått god informasjon om hvordan tabletene fungerte. Dette har trolig ført til et lavere behov for opplæring, og underbygger viktigheten av involvering av ansatte før initiativet innføres. I tillegg kan oppfattet brukervennlighet være en forklaring på det minimale behovet for opplæring. Ved at tabletene var intuitive og lette å forstå seg på var det mindre behov for omfattende opplæring for at de ansatte skulle ta i bruk initiativet. For slike digitaliseringsinitiativ virker dermed behovet for opplæring å være mindre enn forventet.

I motsetning til digitaliseringsinitiativ A fant vi for initiativ B ut at det var et større behov for opplæring. Her ser dermed teori fra endringsledelse (Stouten et al., 2018) ut til å samsvare bedre med våre funn. Etter innføringen av Maress ble det etterspurt opplæring knyttet til hvordan systemet fungerer og hva de ansatte skulle bruke det til. Her kan igjen involvering og informasjon i forkant av innføringen være en årsak. Da informasjonen ble utdelt mer sporadisk og uten en gjennomarbeidet plan ble det vanskelig å nå alle de aktuelle ansatte. Dette har trolig ført til at de ansatte ikke vet hvordan de skal benytte seg av systemet, og dermed heller ikke bruker det aktivt i sin hverdag. I tillegg skulle man tro at større behov for opplæring kunne forklares med lavere brukervennlighet. Dette ser derimot ikke ut til å være tilfellet da den digitale løsningen som nevnt ble omtalt som både oversiktlig og brukervennlig. Å gi opplæring som viser hva man skal bruke digitaliseringsinitiativet til og ikke bare hvordan det fungerer virker dermed her å være viktig.

Til tross for noe varierende funn knyttet til behovet for opplæring er det liten tvil om at opplæring vil være nyttig, slik Stouten et al. (2018) også presenterer i sin litteraturstudie. Derimot mener vi at mengden opplæring bør justeres etter digitaliseringsinitiativet. Her bør opplæring vurderes etter hvor mye informasjon og involvering det tidligere har vært i implementeringen, i tillegg til hvor lett digitaliseringsinitiativet er å benytte seg av. Dessuten bør opplæringen tilpasses etter hvilke ansatte som skal benytte seg av initiativet. Alder har som nevnt vist seg å være en faktor, og i likhet med Venkatesh et al. (2003) har vi funnet at eldre har et større behov for opplæring og veiledning ved implementeringen av nye digitaliseringsinitiativ enn yngre. Til slutt har vi funn som tyder på at det kan være vanskelig å gi presis opplæring ved innføringen av digitaliseringsinitiativene da det er vanskelig å forutsi hvilke spørsmål som vil komme og hvilke usikkerhetsmomenter som vil oppstå. Å ha muligheten til å tilpasse opplæring til det spesifikke digitaliseringsinitiativet, samt justere veiledningen etter hvert som initiativet blir tatt i bruk er derfor også en av våre suksessfaktorer.

6.1.6 Følge opp ansatte jevnlig

At de ansatte i en virksomhet følges opp av ledelsen er spesielt viktig etter en endring er gjennomført (Hiatt, 2006). At ledelsen da er tilgjengelig og ønsker å stille opp er viktig for å få til dette. Samtidig er det kanskje ikke nok dersom de ansatte ikke er klar over muligheten til å få slik veiledning og støtte. For de to digitaliseringsinitiativene vi har studert har det også vært ulikt hvor god oppfølging de ansatte opplever å ha fått etter at initiativene ble innført. Vi ønsker derfor å se nærmere på oppfølgingen ved implementeringen av de to initiativene og betydningen av dette.

Etter at digitaliseringsinitiativ A ble innført har de ansatte blitt tett fulgt opp av ledelsen ved hjelp av jevnlig kommunikasjon mellom ansatte og ledere. Her fant vi også at ledelsen alltid er tilgjengelig og tar imot innspill dersom de ansatte skulle ha dette. Fra litteratur om endringsledelse er oppfølging viktig for at ansatte skal ha muligheten til å få svar på spørsmål de måtte ha (Stouten et al., 2018). Ved å følge opp de ansatte har lederne for initiativ A hatt muligheten til å gi ytterligere opplæring og informasjon om digitaliseringsinitiativet etter at det har blitt tatt i bruk. Dette virker å ha bidratt til at de ansatte i dag har få usikkerheter knyttet til bruken av tabletene. Ved å gjøre dette klarer også ledelsen å opprettholde høy oppfattet brukervennlighet. Dette vil som tidligere nevnt kunne bidra til økt oppfattet nytte og videre faktisk bruk (Davis, 1989). Oppfølging kan derfor være en viktig faktor for å sørge for at de ansatte fortsetter å benytte seg av digitaliseringsinitiativet etter det er innført.

Også for digitaliseringsinitiativ B er ledelsen behjelpelig og ønsker å støtte de ansatte i bruken av Maress. Til tross for dette ønsker de ansatte seg større grad av oppfølging enn det de har fått. Her blir oppfølgingstrening pekt på som et forbedringspotensial, i tillegg til gjentakelse knyttet til bruken av systemet. For initiativ B virker ikke problemet å være at ledelsen ikke ønsker å gi denne støtten, men heller at de ikke er bevisste på hvordan dette best mulig kan gjøres for å oppnå ønsket bruk. Å gi oppfølging virker derfor å være et sentralt element fra teori om endringsledelse (Stouten & al, 2018). Her mener vi likevel det burde være et større fokus på å strukturert følge opp de ansatte. Dette i form av for eksempel oppfølgingstrening, månedlige møter eller lignende. Ved å jevnlig gjøre dette tror vi de ansatte i større grad vil være klar over muligheten de har for veiledning og støtte slik at de også benytter seg av ledelsens villighet til å hjelpe.

Ved å ha en jevnlig oppfølging av ansatte tror vi også det vil bli lettere å oppklare uenigheter og uklarheter som måtte oppstå ved bruk av digitaliseringsinitiativene. For begge digitaliseringsinitiativene vi har studert virker det å være takhøyde for å uttrykke meninger de ansatte måtte ha om de digitale løsningene. At det har vært uenigheter knyttet til bruken av Maress er også noe vi har pekt på i våre funn. Ved første øyekast kan dette virke negativt. Til tross for dette tror vi slikt rom for diskusjon, er noe av løsningen for å oppklare det Einarsen et al. (2023) definerer som ulike virkelighetsoppfatninger. Dersom de ansatte får muligheten til å presentere sine negative erfaringer med initiativet vil det også bli lettere for lederne å tilpasse dette slik at det videre kan bli brukt som ønsket. Fra litteratur om endringsreaksjoner vet vi også at rom for å uttrykke uenighet ofte fører til lojalitet og større sannsynlighet for at endringer blir gjennomført (Meyer & Stensaker, 2011). Dette kan derfor også være en årsak til de generelt positive endringsreaksjonene vi har observert hos de ansatte. Ved å sørge for jevnlig oppfølging vil de ansatte ha større mulighet til å komme med innspill, som videre kan bidra til å øke bruken av nye digitaliseringsinitiativ.

6.1.7 Formidle realiserte gevinster

Fra teori om endringsledelse bør positive effekter identifiseres og følges opp i slutfasen av en endring (Stouten et al., 2018). Det samme ser vi fra litteraturen om gevinstrealisering hvor det å måle gevinster er et viktig moment for å oppnå full gevinstrealisering (Ward & Daniel, 2012). For DOF ser også det å identifisere gevinster etter initiativet er tatt i bruk ut til å være av verdi, men om dette er nok for å lykkes med implementeringen vil vi her diskutere nærmere.

For digitaliseringsinitiativ A var gevinstene tydelige i starten av implementeringen i form av redusert papirbruk og tidsbruk. De samme gevinstene har også blitt identifisert etter initiativet ble tatt i bruk. Her har reduksjonen i papirbruk blitt målt i antall ark, mens reduksjon i tidsbruk ikke er målt ytterligere. Fra teori om teknologiaksept vet vi som nevnt at oppfattet nytte er den viktigste faktoren for faktisk bruk av den digitale teknologien (Davis, 1989). For digitaliseringsinitiativ A var det ikke noe ønske om å gå tilbake til papir, da de fleste opplevde initiativet som fordelaktig i sitt arbeid. Her velger de ansatte å fortsette å benytte seg av den digitale løsningen fordi de selv opplever gevinsten i sitt arbeid. Å måle slike gevinster kan dermed se ut til å være av mindre betydning enn hva rammeverket for gevinstrealisering påpeker (Ward & Daniel, 2012). Derimot kan det være nyttig å måle gevinster som ikke spesifikt øker jobbprestasjonen til ansatte. Flere av de ansatte uttrykte papirbesparelse som den viktigste gevinsten ved digitaliseringsinitiativet. Omfanget av denne gevinsten er noe de ansatte ikke nødvendigvis føler på i sin hverdag, og å faktisk måle denne gevinsten kan derfor hevdes å være viktigere. Samtidig holder det ikke å kun måle de positive effektene. Gevinstene må også formidles til de ansatte slik at de skjønner hvorfor det er gunstig å fortsette å bruke de nye digitaliseringsinitiativene, noe som også ble gjort ved implementeringen av initiativ A.

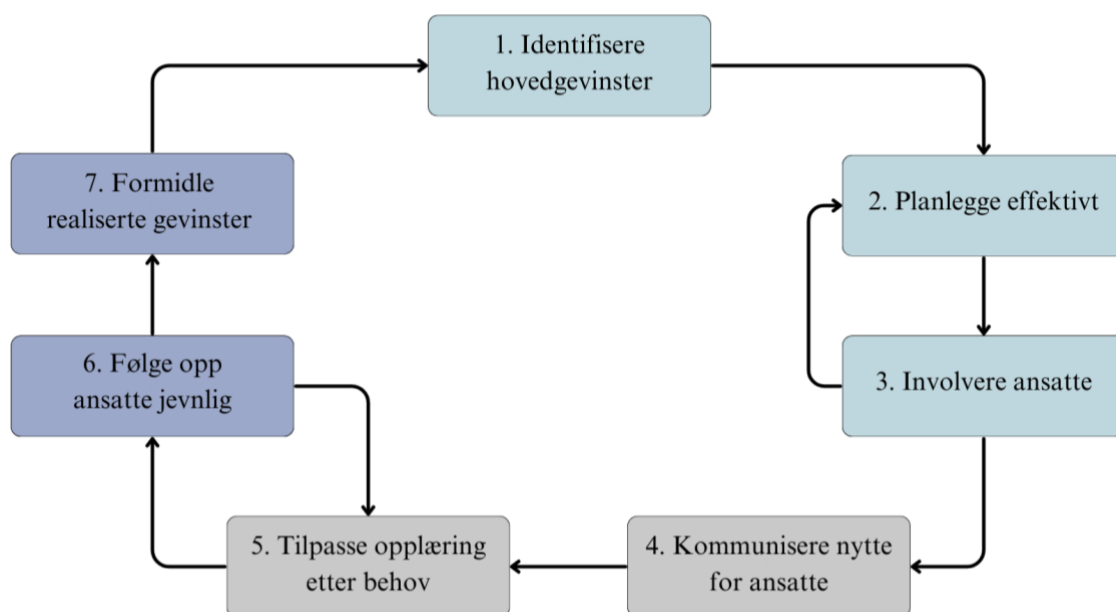
Gevinstene fra digitaliseringsinitiativ B har sammenlignet med initiativ A vært mer uklare gjennom hele implementeringen. Ledelsen og de ansatte på kontoret er enige om at Maress bidrar med viktig informasjon knyttet til blant annet utslipp og drivstofforbruk. Derimot har gevinster fra bruk av styringssystemet på skipene blitt realisert i mindre grad. Som tidligere nevnt kommer dette blant annet av at mange av de ansatte til sjøs ikke selv opplever initiativet som nyttig i sitt arbeid, og dermed heller ikke bruker det som ønsket. Å formidle realiserte gevinster kan derfor se ut til å være enda viktigere her. Skulle det være at den digitale løsningen bidrar til mer effektiv drift på noen båter er det essensielt at dette også formidles til de ansatte på de resterende båtene. Dette for å oppnå ønsket bruk her også. Igjen er det ikke tilstrekkelig å kun måle gevinstene, men å formidle disse vil være enda viktigere.

Å formidle de realiserte gevinstene vil ikke kun være nyttig for å opprettholde bruk. Det vil også kunne bidra med flere vellykkede implementeringer av digitaliseringsinitiativ i fremtiden. Fra teori om endringsreaksjoner vil flere mislykkede endringsinitiativ over tid føre til mer bohica blant ansatte (Meyer & Stensaker, 2011). Som observert gjennom våre intervjuer var det som nevnt høy grad av endringsvilje blant ansatte til tross for ulik intensjon om bruk. Dette kan komme av den tidligere suksessraten til DOF knyttet til andre digitaliseringsinitiativ. Det kan her virke som ledelsen har formidlet realiserte gevinster ved

tidligere implementeringer, noe som har ført til høyere endringsvilje og tillit til ledelsen blant ansatte. Gevinstene bør da formidles til alle i virksomheten, både ansatte og ledere, for å øke støtten til videre digitaliseringsarbeid. Å formidle realiserte gevinster er dermed den siste suksessfaktoren for å lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ.

6.2 Modell for hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ

Ved hjelp av å studere implementeringen av initiativ A og B har vi laget en modell basert på de identifiserte suksessfaktorene som viser hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ, vist i figur 8. Som forklart tidligere består en implementering av tre faser. For å illustrere dette har vi i likhet med resten av utredningen brukt tre ulike farger for å skille fasene fra hverandre. Her begynner man i utviklingsfasen med å identifisere gevinster, før man følger modellen gjennom innføringsfasen og bruksfasen hvor det siste steget er å formidle realiserte gevinster. Det er likevel ikke slik at de ulike fasene i implementeringen er totalt isolerte, da de i praksis henger tett sammen og vil kunne være overlappende. Pilene i modellen illustrer her forholdet mellom de ulike suksessfaktorene, og viser at for noen digitaliseringsinitiativ vil det også kunne være behov for å gjennomgå de ulike stegene på nytt etter man har nådd enden av implementeringen. Vi vil videre forklare modellen nærmere.



Figur 8: Modell for hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ

Å ha et formål med hva et nytt digitaliseringsinitiativ skal bidra med er det første en må avklare ved implementeringen av et slikt initiativ. En må altså identifisert hvilke gevinster den digitale løsningen skal medbringe for at det skal være noe poeng å gjennomføre den resterende implementeringen. Dette betyr likevel ikke at en må identifisere alle mulige gevinster. Nye potensielle gevinster vil trolig dukke opp etter initiativet er innført, så å identifisere hovedgevinstene vil være det viktigste i utviklingsfasen av et nytt digitaliseringsinitiativ.

Deretter vil det å legge en plan for hvordan den resterende implementeringen skal gjennomføres være sentralt. Her vil det være nyttig å tenke gjennom hvordan initiativet skal bidra med de identifiserte hovedgevinstene, i tillegg til hva som skal til for at de ansatte skal benytte initiativet som tiltenkt. Derimot vil en aldri klare å forutsi alle detaljer, så det å være åpen for at disse planene kan justeres etter hvert vil være viktig. Å planlegge effektivt vil derfor være den beste utnyttelsen av ressurser i denne fasen.

Å involvere de ansatte før initiativet innføres er neste viktige moment. Her bør det helst være lagt en plan for hvordan dette skal gjøres. Involveringen kan være i form av en pilot eller ved hjelp av informasjon og god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte. Dette vil skape større bevissthet rundt initiativet og forhåpentligvis også et ønske om å få det innført. Ved behov kan man her gå tilbake til planleggingsprosessen dersom de ansatte skulle ha innspill som burde tas høyde for.

Etter utviklingsfasen vil selve innføringen av digitaliseringsinitiativet begynne. Her er det essensielt at ledelsen kommuniserer nytten av den nye digitale løsningen for ansatte som skal benytte seg av den. Dette for å oppnå positive reaksjoner og holdninger til bruk. Dette er trolig det viktigste ledelsen gjør for å sikre en raskest mulig bruk av initiativet, og bør derfor kommuniseres tydelig uavhengig av type digitaliseringsinitiativ.

Videre må ledelsen sørge for at de ansatte har de nødvendige kunnskapene og ferdighetene til å benytte seg av digitaliseringsinitiativet. Dette bør de gjøre ved å gi opplæring, men denne opplæringen bør tilpasses etter informasjon gitt ut i forkant, hvor brukervennlig initiativet er og den enkelte ansattes kompetanse. Å tilpasse opplæring etter behov, samt være klar over muligheten til å justere mengde opplæring etter hvert som initiativet tas i bruk, vil derfor være viktig i denne fasen.

Etter digitaliseringsinitiativet er innført bør ledelsen følge opp de ansatte. For å sikre at dette faktisk gjennomføres vil jevnlig oppfølging her være det beste. Dette vil trolig bidra med at

de ansatte opplever rom for å ta opp utfordringer og uenigheter de måtte ha om bruken av digitaliseringsinitiativet, som videre vil hjelpe ledelsen i å sikre faktisk bruk. Dersom det skulle vise seg at de ansatte ikke har tilstrekkelig kompetanse til å benytte seg av initiativet vil det her kunne være nyttig å gi ytterligere opplæring.

Til slutt må realiserte gevinster formidles. Dette gjelder spesielt for gevinster som ikke oppleves direkte av de ansatte. Her holder det ikke å kun måle de positive effektene, men disse må også formidles videre til alle ansatte i virksomheten for å sikre videre bruk og endringsvilje ved fremtidige digitaliseringsinitiativ. Dersom digitaliseringsinitiativet ikke bidrar med ønskede effekter burde ledelsen, som påpekt av Beer et al. (1990), gå tilbake til utviklingsfasen og se om de kan identifisere nye gevinster initiativet kan bidra med. Det samme gjelder dersom det skulle dukke opp nye bruksområder og gevinster av digitaliseringsinitiativet. På denne måten henger de ulike suksessfaktorene i modellen vår sammen, og for noen digitaliseringsinitiativ kan implementeringen derfor bli en kontinuerlig prosess.

I hvor stor grad ledere bør vektlegge de ulike suksessfaktorene i modellen kommer an på digitaliseringsinitiativet. Noen digitaliseringsinitiativ vil oppfattes mindre omfattende og sannsynligheten for at de ansatte vil reagere passivt med hverken motstand eller proaktivitet er større (Skagestad, 2023). Dette fant vi også i vår studie da visse ansatte i DOF opplevde initiativene som ubetydelige endringer og derfor trolig reagerte passivt på endringen. At slike reaksjoner oppstår betyr likevel ikke at det holder å kun «installere» digitaliseringsinitiativet. Som vist i vår studie har hver av de identifiserte suksessfaktorene vært med på å påvirke grad av suksess for de to digitaliseringsinitiativene. Vi mener derfor at uavhengig av kompleksitetene til digitaliseringsinitiativet bør hvert av stegene i modellen gjennomføres, men vektlegges ulikt etter virksomhetens behov og det enkelte digitaliseringsinitiativet. En slik dynamisk tilnærming til vår modell tror vi kan hjelpe etablerte virksomheter med å lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ.

6.3 Bransjeimplikasjoner

Vår modell er ment å kunne benyttes av alle etablerte virksomheter. Siden vår casebedrift opererer i en relativt særegen industri, ønsker vi å diskutere bransjeimplikasjonene av dette. Vi vil derfor trekke frem momenter som vil være spesielt viktige for selskaper som operer i offshore- og shippingbransjen. Her skal det nevnes at disse implikasjonene også vil gjelde virksomheter i andre bransjer som opererer på lignende måter.

For det første ønsker vi å påpeke betydningen av forskjeller i arbeidsoppgaver mellom ansatte til sjøs og ledere på land. I forhold til virksomheter i mange andre sektorer vil det være vanskeligere for ledere som jobber på kontoret å sette seg inn i arbeidsoppgavene til de ansatte på skipene. Både hvordan de arbeider før det nye digitaliseringsinitiativet er implementert, i tillegg til å forstå hvordan den nye digitale løsningen skal være nyttig i deres arbeid. Involvering av ansatte vil her være en måte å løse denne utfordringen på. Dermed vil det å involvere ansatte være enda viktigere for DOF og tilsvarende virksomheter i bransjen sammenlignet med andre etablerte virksomheter. Det samme vil her gjelde for virksomheter i sektorer som på samme måte arbeider med et tydelig skille mellom ansatte på kontor og i felt, som for eksempel i bygg- og anleggsbransjen.

Videre vil behovet for opplæring og oppfølging også kunne påvirkes av hvordan man arbeider i sektoren. Som det blir påpekt av en våre informanter er det ofte behov for lengre opplæringsperioder, da de ansatte jobber turnus hvor noen perioder er svært hektiske og andre er fri. Ved at de ansatte arbeider på en slik måte vil det være utfordrende å for eksempel gjennomføre opplæring over kun et fåtall dager. Å ha en dynamisk tilnærming til opplæring og oppfølging hvor man kan justere dette etter hvert vil derfor bli ekstra viktig ved implementeringen av digitaliseringsinitiativ i offshore- og shippingselskaper. Dette for at alle skal få den kunnskapen og ferdighetene som kreves for å benytte seg av de digitale løsningene. Her vil implikasjonene også gjelde for virksomheter i andre bransjer hvor ansatte jobber turnus, blant annet innenfor helsesektoren.

6.4 Bidrag til forskning og praksis

I denne masteroppgaven har vi forsøkt å besvare problemstillingen «Hvordan kan etablerte virksomheter lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ?». Til tross for at det eksisterer tidligere forskning på digitaliseringsprosjekter og digitale transformasjoner er det derimot færre studier på hvordan virksomheter kan lykkes med mindre og tilsynelatende enkle digitaliseringsinitiativ. Vår studie bidrar dermed til litteraturen ved å adressere suksessfaktorer som også gjelder for disse initiativene. I tillegg bidrar vi til endringsledelse som fagfelt. Det er mye teori om endringsledelse som inneholder flere av de samme momentene som vi kommer frem til. Derimot er det et større behov for studier som forsker på endringsledelse i en digital kontekst, som følge av den raske digitale utviklingen i samfunnet. Vår studie er derfor et videre bidrag til det som kan omtales som digital endringsledelse som fagområde.

Videre vil studien kunne være til praksis nytte for DOF og andre etablerte virksomheter som ønsker å henge med på den fjerde industrielle revolusjonen. Ved hjelp av vår studie vil selskaper kunne se hva som er spesielt viktig å prioritere for å oppnå ønsket bruk og gevinstrealisering fra nye digitaliseringsinitiativ. Her håper vi studien har bidratt til at de også forstår behovet for en gjennomtenkt implementering, fremfor installering, for også tilsynelatende enkle digitaliseringsinitiativ. De vil da ha en modell som oppsummerer de viktigste suksessfaktorene som kreves for å lykkes med implementeringen, som de så kan tilpasse sine behov. I studien vår vil de også ha muligheten til å finne mer utdypende beskrivelser av hva som skreves for å lykkes i de ulike fasene i implementeringen.

6.5 Begrensninger ved studien og videre forskning

Til tross for et gjennomarbeidet svar på problemstillingen vil det også være visse begrensninger ved vår studie som kan ha påvirket vår konklusjon. For å best mulig forstå hvordan modellen bør brukes og hva behovet for videre forskning er vil vi videre presentere disse begrensningene.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i et utvalg teoretiske perspektiver. Det finnes flere ulike teoretiske vinklinger man kan ta for å forklare hvordan etablerte virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ. Det er derfor mulig at man ville vektlagt andre suksessfaktorer med ulikt teoretisk utgangspunkt. Vi mener likevel de valgte teoriene og rammeverkene har vært sentrale for å forklare våre funn og har bidratt til ny innsikt for å besvare problemstillingen. For å videreutvikle vår modell vil det likevel være nyttig om flere forskere studerer samme problemstilling med utgangspunkt i andre teoretiske perspektiver. Det kan også være interessant med videre forskning som fordyper seg mer i enkelte av rammeverkene vi har benyttet oss av, for å undersøke betydningen av disse på et dypere plan.

Det er også visse begrensninger knytte til vår metodiske tilnærming. Vi studerer hvordan virksomheter kan lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ, men måler ikke direkte om implementeringen av initiativ A og B var vellykket eller ikke. Vi mener likevel vi har fått et tydelig og riktig inntrykk av hvor vellykket initiativene har vært, da vi både har stilt spørsmål om dette til våre informanter, samt diskutert funnene med våre kontaktpersoner i DOF slik at de har kunnet bekrefte eller avkrefte våre vurderinger her. Videre skulle vi optimalt sett hatt muligheten til å gjennomføre intervjuer parallelt som de ulike fasene i implementeringen forløp. Dette for å samle longitudinelle data og for å få resultater som ikke

er preget av etterpåklokskap. Derimot opplever vi at våre informanter har vært gode på å gjengi sine reelle tanker og reaksjoner fra de ulike fasene, og dette ser dermed ut til å være et mindre problem. I tillegg kunne vi ha intervjuet både flere ledere og ansatte for å få enda flere synsvinkler på temaet. Vi vurderer likevel antall informanter som tilstrekkelig for å klare å besvare problemstillingen. Derimot ser vi at det kunne vært en fordel å intervju flere eldre, slik at vi kunne fått endre bedre grunnlag for å si hvordan ledere burde forholde seg til denne ansattgruppen ved implementeringen av digitaliseringsinitiativ. For videre forskning kan det derfor være aktuelt å se nærmere på betydningen av høy alder, og hvordan modellen eventuelt bør tilpasses dette.

Videre begrenses studien vår av at vi kun har studert én casebedrift. Innenfor denne bedriften har vi igjen sett på to ulike digitaliseringsinitiativ. For høyest mulig generaliserbarhet kunne det vært nyttig å se på implementeringen av flere ulike digitaliseringsinitiativ i forskjellige etablerte virksomheter. De to initiativene vi har studert har derimot vært relativt komplementære, som har bidratt med å styrke vår studie. Gitt omfang- og tidsbegrensningene ved masterutredningen mener vi to slike initiativ har vært nok til å gi et fullverdig svar på problemstillingen. For videre forskning vil det likevel kunne være nyttig å studere andre digitaliseringsinitiativ. Her vil det å studere flere digitaliseringsinitiativ av ulik art være av verdi. Til tross for at de to initiativene virker å være komplementære kan det være andre trekk ved digitaliseringsinitiativene enn de vi har diskutert som har påvirket grad av suksess. Digitaliseringsinitiativene angår ulike typer digitale løsninger, hvor det ene er et digitalt verktøy i form av en tablet, mens det andre er et styringssystem. Videre forskning burde derfor se på digitaliseringsinitiativ som baseres på andre digitale løsninger med ulik kompleksitet for å forstå betydningen av dette. Å studere dette i både andre etablerte virksomheter og andre bransjer vil her kunne bidra med forståelse knyttet til hva som gjelder alle digitaliseringsinitiativ og hva som er mer bedrifts- og bransjespesifikt.

7. Konklusjon

Mange etablerte virksomheter sliter i dag med at nye digitaliseringsinitiativ på arbeidsplassen ikke blir tatt i bruk eller ikke brukt slik at man oppnår ønskede positive effekter. En ser dermed store utfordringer knyttet til det å få implementert digitaliseringsinitiativ og ikke bare installert ny digital teknologi. I denne masterutredningen har vi derfor undersøkt problemstillingen: «Hvordan kan etablerte virksomheter lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ?». For å besvare dette har vi benyttet oss av litteratur om endringsreaksjoner, teknologiaksept, endringsledelse og gevinstrealisering. Vi har så gjennomført en kvalitativ casestudie med DOF Group ASA som casevirksomhet. Ved hjelp av intervjuer og observasjoner har vi her studert to ulike digitaliseringsinitiativ med ulik suksessgrad, som vi så har diskutert opp mot det teoretiske rammeverket.

I studien kommer vi opp med syv ulike suksessfaktorer som alle vil være av betydning for om virksomheten lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativet eller ikke. Det første er å identifisere hovedgevinstene. Videre bør det effektivt legges en plan, før man også involverer ansatte i utviklingsfasen av implementeringen. Når det kommer til selve innføringen av digitaliseringsinitiativet er det viktig at ledelsen kommuniserer nytten for de ansatte, i tillegg til at opplæring må tilpasses etter behov. Etter initiativet er innført bør de ansatte følges opp jevnlig, før til slutt realiserte gevinster tydelig bør formidles til alle i virksomheten. Totalt vil dette kunne føre til at digitaliseringsinitiativet både blir benyttet som tiltenkt og bidrar med ønskede gevinster. Ved å følge vår modell vil etablerte virksomheter dermed ha muligheten til å lykkes med implementeringen av digitaliseringsinitiativ.

8. Litteraturliste

- Ajibade, P. (2018). Technology acceptance model limitations and criticisms: Exploring the practical applications and use in technology-related studies, mixed method, and qualitative researches. *Liberty philosophy and practice*, 1941.
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5294&context=libphilprac>
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. 1990. Why change programs do not produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166.
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M. & Willmott, P. (2018). *Why digital strategies fail*. McKinsey.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail#/>
- Bulmer, M. A., Sturgis, G. & Allum, N. (2009). *The secondary analysis of survey data*. SAGE Publications.
- Cawsey, T. F., Deszca, G. & Ingols, C. A. (2016). *Organizational Change: An action-oriented toolkit* (3.utg.). SAGE Publications.
- Chanas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 129-169. JAI Press.
- Corley, K. G. & Goia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
DOI:10.2307/4131471
- Dance, D. R. (1996). The three phases of implementation. *Management accounting*, 77(8), 35-38.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
<https://doi.org/10.2307/249008>
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change." *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41.
<https://doi.org/10.1177/0021886399351003>

-
- Devaraj, S. & Kholi, R. (2003). Performance impacts of information technology: Is actual usage the missing link? *Management Science*, 49(3), 273-289.
DOI:10.1287/mnsc.49.3.273.12736
- DOF. (2021). *DOF Workbook: Creating & Supporting a values-driven organization*.
https://assets-global.website-files.com/629f1b36bee3b058907852a0/643f8aa97e23823c11437a30_DOF%20Workbook.pdf
- DOF. (2022). *Integrated Annual report 2022*. DOF AS.
https://global-uploads.webflow.com/629f1b36bee3b058907852a0/646c98e7eedbd1322ec98cc1_DOF%20Integrated%20Annual%20Report%202022.pdf
- DOF. (u.å.). *Unisea Tablet*. [Upublisert materiale].
- DOF. (2022) *DOF Tablet Project*. [Upublisert materiale].
- Doherty, N. F., Ashurst, C. & Peppard, J. (2012). Factors Affecting the Successful Realisation of Benefits from Systems Development Projects: Findings from Three Case Studies. *Journal of Information Technology*, 27(1), 1-16.
DOI:10.1057/jit.2011.8.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Einarsen, S. V., Martinsen, Ø. L. & Skogstand, A. (2023). *Organisasjon og Ledelse* (2.utg.). Gyldendal.
- Fangen, K. (2022, 6. september). *Kvalitativ metode*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- FN. (2023, 21. juni). *FNs bærekraftsmål*. FN-sambandet.
<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hevrøy, H. O. (2021, 26. mars). *Grønn skipsfart: Hvordan bør bransjen innrette seg for bærekraftig og lønnsom vekst?* Thommessen.
<https://www.thommessen.no/aktuelt/gr%C3%B8nn-skipsfart>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our*

- community: How to implement a successful change in our personal lives and professional careers.* Prosci Research.
- Iden, J., Danilova, K. B. & Osmundsen, K. S. (2022). *Digitaliseringsledelse.* Fagbokforlaget. IMA (u.å). *The mini guide to Installation vs. Implementation.*
<https://www.imaworldwide.com/hubfs/Documents/eBooks/IMA409-eBook-MiniGuideInstallationversusImplementation.pdf>
- Johannessen, L. E., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ metode.* Universitetsforlaget.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change.* Blackwell Publication.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard business press.
- Langeland, E. D. & Shellund-Berg, C. (2014). *Hvordan deltakelse og tillit til ledere påvirker endringsvillighet.* GlobeEdit.
- Laursen, M. & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747. DOI: 10.1016/J.IJPROMAN.2015.06.007
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A. & Weitzel, T. (2016). Work routines as an object of resistance during information systems implementations: Theoretical foundation and empirical evidence. *European Journal of Information systems*, 25(4), 317-343. DOI:10.1057/ejis.2016.1
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics.* Harper
- Mancini, L. A. (2023). The Role of Change Management in corporate digitalization: The relevance of Kotter's eight-step change model within IT/Digitalization projects. [Masteroppgave]. ISCTE University Insitute of Lisbon. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/29154/1/Master_leonardo_amaral_mancini.pdf
- Maurer, R. (1996). *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change.* Information System Research, 2(3), 173-191.
<https://doi.org/10.1287/isre.2.3.192>
- Moore, G. C. & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231. DOI:10.1080/14697010600693731
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet.* Fagbokforlaget.

-
- Musawir, A. U., Serra, C. E., Zwinkael, O. & Ali, I. (2017). *Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation*, 35(8), 1658-1672. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.07.007
- Myers, M. D. (2020). *Qualitative research in business and management*. SAGE Publication.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2022, 27. Januar). *Maritim næring bør bli mer digital og bærekraftig*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/maritim-naring-bor-bli-mer-digital-og-barekraftig/id2898653/>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. En litteraturstudie. NOKOBIT 2018-Norsk konferanse for bruk av Informasjonsteknologi, Svalbard.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover amongst psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Raza, Z., Woxenius, J., Vural, C. A. & Lind, M. (2023, februar). Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment. *Computers in industry*, 145(103811). DOI: 10.1016/j.compind.2022.103811.
- Ross, J. W., Sebastian, I. M. & Beath, C. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7-9.
- Sallee, B. (2021). *Why your manufacturing company's digital transformation is destined to fail*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/10/01/why-your-manufacturing-companys-digital-transformation-is-destined-to-fail/?sh=31e08ec1aeca>
- Sander, K. (2023, 28. August). *Reaksjon på endring*. Estudie. <https://estudie.no/reaksjoner-pa-endring/>
- Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8.utg.). Pearson Education Limited.
- Schleicher, H. (2020, 3. Oktober). *Digitalisering krever mange små initiativer*. Digitalt. <https://www.digitalt.dk/2020/10/03/digitalisering-kraever-mange-smaa-initiativer/>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Sjøfartsdirektoratet. (2023, 17. Januar). *Nye miljøkrav for skip*. Sjøfartsdirektoratet.

<https://www.sdir.no/sjofart/fartoy/miljo/klimagassutslipp-fra-skip/>

Skagestad, T. P. (2023).

Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Gyldendal akademisk.

Stensaker, I., Falkenberg, J., Meyer, C. & Haueng. A. C. (2002). Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296-312. DOI: 10.1016/S0090-2616(02)00115-8

Stouten, J., Rousseau, D. M. & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>.

Thorkildsen, Å. (2021). *Installasjon*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/installasjon>

Thorsvik, J. & Jacobsen, D. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Torvatn, H., Kløve, B. & Landsmark, A. D. (2017). *Ansattes syn på digitalisering: En nasjonal kartlegging av digitale forhold som skaper stress og opplevd*. (SINTEF 2017:00681). SINTEF. <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/rapport-00681-ansattes-syn-pa-digitalisering.pdf>

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unifies view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>.

VPS. (2023). *Maress*. VPS. <https://www.vpsveritas.com/maress>.

Ward, J. & Daniel, E. (2012). *Benefits management: How to increase the business value of your IT Projects* (2. utg.). John Wiley & Sons.

Yin, R. K. (2014). *Case study research design of methods* (5.utg.). SAGE Publications.

9. Vedlegg

9.1 Intervjuguide for ledere

Introduksjon

Del 1: Praktisk informasjon

- Takk for at du vil delta i vår masterstudie!
- Tillatelse til å ta lydopptak før transkribering, som så vil bli slettet
- Presentere oss selv
- Formål med intervjuet: Vi ønsker å undersøke hva som skal til for å lykkes med implementeringen av et digitaliseringsinitiativ
- Presisere informasjon fra informasjonsskriv:
 - Anonymitet
 - Konfidensiell databehandling
 - Trenger ikke besvare alle spørsmål
 - Kan trekke deg fra intervjuet når som helst
 - Kan også trekke svar etter intervjuet er gjennomført
- Intervjuets oppbygging:
 - Bakgrunn
 - Utviklingsfasen
 - Implementeringsfasen
 - Bruksfasen
- Satt av 1t til intervjuet
- En av oss vil intervju og en vil notere

Oppvarmingsspørsmål

Del 2: Bakgrunn

- Kan du fortelle litt om deg selv og din rolle i DOF?
 - Alder
 - Stilling
 - Hvor lenge har du jobbet i selskapet?
 - Utdanning

- Kan du fortelle litt om din rolle i «Tablets»/«Maress»?
 - Hvor lenge har du jobbet med det?
 - Jobber du fortsatt med det?

Refleksjonsspørsmål

Del 3: Utviklingsfasen

- Hva var grunnen til at dere satte i gang «Tablets»/«Maress»?
 - Hva så dere for dere av gevinster?
 - Definisjon gevinster: Den verdien eller positive effekten utnyttelse av løsningen skaper. Enten for enkeltansatte eller firmaet som helhet.
- Utarbeidet dere en plan for hvordan dere skulle realisere gevinster?
 - Hvordan?
- Hva gjorde dere for å forberede de ansatte på endringen?
- Hvordan har du opplevd de ansattes holdning til initiativet før selve implementeringen?
- Var det enighet i hvordan man skulle gå frem for å implementere initiativet?
- Hva opplever du at dere har gjort riktig i forkant av implementeringen?
 - Er det noe dere kunne gjort annerledes?

Del 4: Innføringsfasen

- Fortell om hvordan implementeringen av «Tablets»/«Maress» har gått
 - Hvilke utfordringer har dere møtt på?
 - Har dere opplevd motstand eller motivasjon blant de ansatte?
- Vil du si at implementeringen har lyktes?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har dere gitt opplæring i bruken av «Tablets»/«Maress»?
 - Hvordan?
- Hva opplever du at dere har gjort riktig i selve implementeringen?
 - Er det noe dere kunne gjort annerledes?

Del 5: Bruksfasen

- Opplever du at de ansatte bruker «Tablets»/«Maress» som tiltenkt?
- Har dere oppnådd ønskede effekter/gevinster? Hvorfor/hvorfor ikke?

-
- Har initiativet ført til andre effekter eller gevinster som dere ikke hadde sett for dere?
 - Hvordan følger dere opp gevinstrealiseringen?

Avrundingsspørsmål

Del 6: Avrundning

- Hvis du skulle gitt noen råd til andre som planlegger å sette i gang med tilsvarende initiativ:
 - Hva er spesielt viktig for å lykkes og som de bør tenke over?
 - Hva er de største fallgruvene som de bør være obs på?

Del 7: Avslutning

- Er det noe annet du vil trekke frem som du tenker er relevant for vår studie?
- Har du noen andre spørsmål til datainnsamlingen vår?
- Har du noen spørsmål Mathea/Stine?
- Tusen takk for at du tok deg tid til intervjuet!

9.2 Intervjuguide for ansatte

Introduksjon

Del 1: Praktisk informasjon

- Takk for at du vil delta i vår masterstudie!
- Tillatelse til å ta lydopptak før transkribering, som senere vil bli slettet
- Presentere oss selv
- Formål med intervjuet: Vi ønsker å undersøke hva som skal til for å lykkes med implementeringen av et digitaliseringsinitiativ
- Presisere informasjon fra informasjonsskriv:
 - Anonymitet
 - Konfidensiell databehandling
 - Trenger ikke besvare alle spørsmål
 - Kan trekke deg fra intervjuet når som helst
 - Kan også trekke svar etter intervjuet er gjennomført

- Intervjuets oppbygging:
 - Bakgrunn
 - Utviklingsfasen
 - Implementeringsfasen
 - Bruksfasen
 - Avsluttende spørsmål
- Satt av 1t til intervjuet
- En av oss vil intervju og en vil notere

Oppvarmingsspørsmål

Del 2: Bakgrunn

- Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
 - Alder
 - Stilling
 - Hvor lenge har du jobbet i selskapet
 - Utdanning
 - Teknologisk erfaring
- Kan du fortelle litt om hvordan det er ment at du skal benytte deg av «Tablets»/«Maress»?
- Hva var ditt forhold til «Tablets»/«Maress» i forkant av implementeringen?

Refleksjonsspørsmål

Del 3: Utviklingsfasen

- Har du vært informert om arbeidet med «Tablets»/«Maress» i forkant av implementeringen?
 - Hvis ja; har du vært involvert i utviklingsfasen? På hvilken måte?
 - Eksempel
- Har du opplevd et behov for «Tablets»/«Maress» i forkant av implementeringen?
- Har du fått informasjon om hvordan «Tablets»/«Maress» skal være nyttig for deg eller lønne seg for selskapet?
 - Hvordan har dette blitt kommunisert?

Del 4: Innføringsfasen

-
- Hvordan opplever du at implementeringen av «Tablets»/«Maress» har vært?
 - Har du fått nok opplæring i hvordan du skal benytte deg av «Tablets»/«Maress»?
 - Hvordan har din innstilling til å ta i bruk «Tablets»/«Maress» vært?
 - Har du vært motivert for endringen eller vært mer kritisk?
 - Opplever du tillit til ledelsen i form av at «Tablets»/«Maress» er nyttig/nødvendig?
 - Er det noe du tenker ledelsen kunne gjort annerledes i implementeringsfasen?

Del 5: Bruksfasen

- Benytter du deg av «Tablets»/«Maress»? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Benytter du deg av det fordi du vil eller fordi du må?
- Opplever du at «Tablets»/«Maress» gir nytte i arbeidet? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Har du sett en endring i dine prestasjoner?
 - Har du kunnet gjøre dine arbeidsoppgaver mer effektivt?
 - Eksempel
- Opplever du «Tablets»/«Maress» som brukervennlig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Opplever du at du har nok kompetanse til å benytte deg av «Tablets»/«Maress»? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Opplever du noen ulemper ved bruk av «Tablets»/«Maress»? Hvilke?
- Opplever du at «Tablets»/«Maress» lønner seg for DOF? Hvorfor/hvorfor ikke?

Avrundingspørsmål

Del 6: Avrundning

- Hvis du skulle gitt noen råd til andre som planlegger å sette i gang med tilsvarende initiativ:
 - Hva vurderer du som spesielt viktig for å lykkes og som de bør tenke over?
 - Hva er de største fallgruvene som de bør være obs på?

Del 7: Avslutning

- Er det noe annet du vil trekke frem som du tenker er relevant for vår studie?
- Har du noen andre spørsmål til datainnsamlingen vår?
- Har du noen spørsmål Mathea/Stine?
- Tusen takk for at du tok deg tid til intervjuet!