



Uio • Universitetet i Oslo

Digitale transformasjoner i arbeidslivet

*En casestudie i Vy Buss av bussjåførers
opplevelser rundt implementering av nettbrett*

Heidi Elise Hvesser og Stine Margrethe Forsang Stangebye

OLA4090 - Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

30 studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo

Vår

30. mai 2022

SAMMENDRAG

Digital teknologi fører til en omforming av arbeidslivet, hvor oppgaver som tidligere ble utført analogt erstattes av digitale løsninger (NOU 2021: 9, s. 54). Dette innebærer at ansatte må styrke sine digitale ferdigheter, i tillegg til en rekke andre ferdigheter, da utførelsen av oppgaver i større grad foregår på digitale plattformer eller med hjelp av digitale verktøy (Eshet-Alkalai, 2012). Dette medfører også at yrker som i liten grad har erfaring med bruk av digital teknologi i arbeidet sitt, stilles overfor nye utfordringer ved å ta dette i bruk. Hvordan erfares og håndteres da utfordringer om å ta i bruk digital teknologi i yrker som i utgangspunktet ikke er basert på slike digitale arbeidsplattformer? I denne studien vil vi undersøke hvordan innføring av digital teknologi i organisering av arbeidet til bussjåfører erfares og håndteres. Studien vil ta for seg på en case i Vy Buss AS, hvor de har innført nettbrett som et nytt arbeidsverktøy for sine bussjåfører. Basert på hva vi ønsker å undersøke har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

Hvordan har innføring av nettbrett preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss?

Hva har fremmet og hemmet implementeringsprosessen, og hvordan har implementeringen skapt muligheter for læring?

For å besvare dette har vi gjennomført 10 dybdeintervjuer med bussjåfører fra tre ulike avdelinger på Østlandet, samt ett fokusgruppeintervju med tre av lederne i Vy Buss. Studiens hovedfunn peker på at innføring av nettbrett har skapt muligheter for forbedret oppgaveløsning gjennom økt effektivitet, oversikt, tilgjengelighet og sikkerhet. Et viktig grep som har fremmet implementeringsprosessen er selskapets aktive bruk av tillitsvalgte som ambassadører for å spre positivitet og forståelse rundt bruken av nettbrett blant sjåførene.

Videre peker studies funn på at innføringen av nettbrett, slik sjåførene opplever det, har skapt utfordringer knyttet til endringsmotstand, opplevd inkompetanse, økt tidspress og avviksrapporteringer. Disse utfordringene kan forklares av ulike forhold som har vært til hinder for en vellykket implementering, der vi har identifisert fem ulike hemmere i implementeringsprosessen: (1) Nettbrettets tekniske begrensninger, (2) gap mellom kompetanse teknologien forutsetter og eksisterende kompetanse blant sjåførene, (3) ulik

læringsparathed blant eldre bussjåfører, (4) ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt og (5) avvik i forankring. Videre gjennom analysen av implementeringsprosessen har vi avdekket at innføringen av nettbrett har skapt flere muligheter for læring internt. Basert på studiens datamateriale ser vi at Vy Buss har gått fra et formelt opplæringsløp som ikke har fungert tilstrekkelig, til flere uformelle læringsprosesser som egenlæring, kunnskapsdeling og pågående læring.

Våre funn belyser flere vesentlige elementer som er viktige å ta hensyn til i forbindelse med digitale transformasjoner i arbeidslivet, hvor vi ser at innføringen av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene både positivt og negativt. Med denne studien ønsker vi å rette søkelys mot sentrale forutsetninger det er viktig å ta hensyn til ved digitale transformasjoner, som videre kan bidra til gode, fremtidige digitale endringsprosesser.

FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på fem år med utallige eksamener, sene kvelder på lesesalen og flere minnerike opplevelser. Studietiden har vært både utfordrende og givende på samme tid, hvor kaffekoppen har vært en trofast følgesvenn. Vi er nå stolte over å få levere vår siste oppgave, der vi har vært så heldige å få gjennomføre en studie innenfor et utrolig spennende og relevant fagfelt.

Vi vil rette en stor takk til Vy Buss AS som lot oss undersøke en interessant case om digitale transformasjoner i arbeidslivet. Vi har satt stor pris på den dialogen og hjelpen vi har fått fra våre kontaktpersoner som har bistått med både informanter og nødvendig dokumentasjon. Denne oppgaven ville ikke blitt den samme uten deres interesse og engasjement. Vi ønsker samtidig å takke alle informanter som har tatt seg tid til å delta i denne studien, både bussjåfører og ledere i Vy Buss, som har beriket vår oppgave med sine opplevelser og bidratt til et spennende datamateriale.

Vi vil videre takke vår veileder, Lars Klemsdal, for all god støtte og hjelp gjennom hele prosessen. Han har både inspirert og utfordret oss, og stilt til rask disposisjon med gode, konstruktive tilbakemeldinger.

Ikke minst vil vi si tusen takk til alle våre nære og kjære som har tatt seg tid til korrekturlesing og heiet oss frem med motiverende ord underveis.

Nå gleder vi oss til en god sommer og spennende jobbmuligheter i tiden som kommer.

Oslo, mai 2022

Heidi Elise Hvesser

Stine Margrethe Forsang Stangebye

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1.0 INNLEDNING..... | 1 |
| 1.1 BAKGRUNN OG VALG AV TEMA..... | 1 |
| 1.2 FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL | 2 |
| 1.3 STUDIENS STRUKTUR | 3 |
| 2.0 CASEBESKRIVELSE | 4 |
| 2.1 IMPLEMENTERING AV NETTBRETT I VY BUSS | 4 |
| 3.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING | 6 |
| 3.1 DIGITALISERING OG DIGITALE TRANSFORMASJONER..... | 6 |
| 3.2 DIGITALISERINGENS PÅVIRKNING PÅ ARBEIDSPLASSEN: TIDLIGERE FORSKNING PÅ DIGITALE TRANSFORMASJONER | 8 |
| <i>3.2.1 Digital samhandling og informasjonsbehandling.....</i> | 8 |
| <i>3.2.2 Motstand mot endring</i> | 10 |
| <i>3.2.3 Læringsparathet.....</i> | 11 |
| <i>3.2.4 Digital literacy.....</i> | 13 |
| <i>3.2.5 Ulike perspektiver på organisasjonsendringer og digitale transformasjoner</i> | 15 |
| 3.3 ORGANISASJONSLÆRING | 17 |
| <i>3.3.1 Individuell- og organisatorisk læring.....</i> | 17 |
| <i>3.3.2 Brukteorier</i> | 18 |
| <i>3.3.3 Single-loop- og double-loop learning</i> | 19 |
| 3.4 OPPSUMMERING OG FORELØPIGE ANTAKELSER | 20 |
| 4.0 METODE..... | 23 |
| 4.1 FORSKNINGSMETODE OG DESIGN | 23 |
| <i>4.1.1 Eksplorativt design</i> | 23 |
| <i>4.1.2 Teoridrevet vs. datadrevet analyse</i> | 23 |
| <i>4.1.3 Kvalitativt casestudie</i> | 24 |

| | |
|---|----|
| 4.1.4 Utvalg og rekruttering av sjåfører til dybdeintervju..... | 24 |
| 4.1.5 Utvalg og rekruttering av ledere til fokusgruppeintervju..... | 26 |
| 4.2 DATAINNSAMLING | 27 |
| 4.2.1 Kvalitativt dybdeintervju..... | 27 |
| 4.2.2 Fokusgruppeintervju | 28 |
| 4.2.3 Intervjuguide..... | 28 |
| 4.2.4 Praktisk gjennomføring..... | 30 |
| 4.3 DATAANALYSE | 33 |
| 4.3.1 Transkribering..... | 33 |
| 4.3.2 Koding og kategorisering | 35 |
| 4.3.3 Rapportering..... | 37 |
| 4.4. FORSKNINGENS FORUTSETNINGER OG KVALITET | 38 |
| 4.4.1 Reliabilitet..... | 38 |
| 4.4.2 Validitet..... | 39 |
| 4.4.3 Generalisering | 39 |
| 4.5 ETISKE BETRAKTNINGER..... | 40 |
| 4.5.1 Frivillig deltakelse og informert samtykke | 41 |
| 4.5.2 Anonymitet og konfidensialitet | 41 |
| 4.5.3 Forskerens rolle..... | 41 |
| 5.0 FUNN OG ANALYSE | 43 |
| 5.1 MULIGHETER INNFØRING AV NETTBRETT HAR SKAPT FOR FORBEDRET OPPGAVELØSNING | 43 |
| 5.1.1 Ledelsens intensjoner med innføring av nettbrett..... | 43 |
| 5.1.2 Sjåførenes opplevelser av nettbrettets muligheter for forbedret oppgaveløsning | 46 |
| 5.2 UTFORDRINGER INNFØRING AV NETTBRETT HAR SKAPT FOR SJÅFØRENE ARBEIDSSITUASJON | 48 |
| 5.2.1 Endringsmotstand og strategier for unngåelse av bruk..... | 49 |
| 5.2.2 Opplevd inkompetanse..... | 51 |
| 5.2.3 Økt tidspress..... | 53 |
| 5.2.4 Avviksrapporteringer..... | 54 |
| 5.3 OPPSUMMERING AV MULIGHETER OG UTFORDRINGER KNYTTET TIL SJÅFØRENE ARBEIDSSITUASJON MED NETTBRETT | 56 |

| | |
|---|----|
| 5.4 ANALYSE AV IMPLEMENTERINGSPROSESSEN | 57 |
| 5.4.1 Forhold som fremmer vellykket implementering | 58 |
| 5.4.2 Forhold som hindrer vellykket implementering | 60 |
| 5.4.3 Implementeringsprosessen som en læringsprosess | 70 |
| 5.5 OPPSUMMERING AV FUNN I IMPLEMENTERINGSPROSESSEN | 79 |
| 6.0 DISKUSJON | 80 |
| 6.1 HVORDAN HAR INNFØRING AV NETTBRETT PREGET ARBEIDSSITUASJONEN TIL BUSSJÅFØRENE I VY BUSS? | 81 |
| 6.2 STYRKER OG SVAKHETER VED IMPLEMENTERINGSPROSESSEN | 84 |
| 6.2.1 Hva har fremmet implementeringsprosessen? | 85 |
| 6.2.2 Hva har hemmet implementeringsprosessen? | 85 |
| 6.2.3 Hvordan har implementeringen skapt muligheter for læring internt? | 89 |
| 7.0 KONKLUSJON | 95 |
| 7.1 TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER | 96 |
| 7.2 STUDIENS BEGRENSENINGER | 97 |
| 8.0 LITTERATURLISTE | 99 |

Liste over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for dybdeintervju

Vedlegg 2: Intervjuguide for fokusgruppeintervju

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vedlegg 4: NSD

Vedlegg 5: Nettbrett protokoll 2020

Liste over tabeller og figurer

Tabell 1: Oversikt over informantene, type intervju og tid på intervju

Tabell 2: Oppsummering av funn

Figur 1: Fremstilling gjennom skjermbilde av nettbrett med ulike applikasjoner

Figur 2: Rekonstruksjon av Unruh og Kiron (2017) - A framework for understanding digitalization

Figur 3: Fremstilling av datastruktur med eksempler på nivåer: tema – kategori - kode

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Omstillinger som følge av digital teknologi er med på å skape endringer i arbeidsoppgaver og tjenester, samtidig som det påvirker nåtidens og fremtidens kompetansebehov (NOU 2021: 2, s. 119; NOU 2018: 2, s. 75). Den teknologiske utviklingen skaper en omforming av arbeidslivet, hvor arbeid som tidligere har blitt utført manuelt ved hjelp av analoge redskaper erstattes av digitale løsninger (NOU 2021: 9, s. 54). En slik overgang til bruk av digitale løsninger setter nye og mer omfattende krav til ansattes digitale ferdigheter, og medfører at man løser arbeidsoppgaver under nye sett med betingelser.

Virksomheter bør ifølge Salas, Weaver og Shuffler (2012) kunne tilpasse seg de endrede teknologiske kravene som stilles ved å påse at ansattes kunnskap, ferdigheter og holdninger er under kontinuerlig utvikling. En kontinuerlig satsing på kompetanseutvikling, også omtalt som livslang læring, vil kunne styrke en virksomhets levedyktighet samtidig som det vil utgjøre et sterkere konkurransefortrinn (Salas et al., 2012; NOU 2021: 2, s. 119). Ved å satse på digitalisering og innføring av digitale løsninger som en del av det daglige arbeidet, mener selskaper som Vy Buss at de blant annet kan stille sterkere i markedet og ved anbudskonkurranser (Karlsen & Bergsholm, 2021 s. 75). Slik Skaug og Røed (2014) forklarer, er konkurransedyktighet i denne type bransjer tett knyttet til effektivitet og produktivitet. Det vil derfor være viktig for virksomheter å være i forkant av den digitale utviklingen (NOU 2021: 2, s. 120). For at virksomheter skal klare å utføre de høyproduktive arbeidsoppgavene som følge av de mer dyptgripende teknologiske endringene, bør de ifølge Kunnskapsdepartementet (2020, s. 20) ha et kontinuerlig fokus på kompetanseutvikling. Dette for å oppnå tilstrekkelig læring og sikre at de ansatte er mer komfortable i møte med ny teknologi.

I denne studien vil vi undersøke hvordan innføring av digital teknologi påvirker organisering av arbeid, hvor vi retter fokus mot en bransje der de ansatte i liten grad har erfaring med bruk av digitale arbeidsverktøy fra tidligere. For å undersøke dette vil vi ta utgangspunkt i en digital endringsprosess i Vy Buss AS, hvor de nylig har implementert nettbrett som et nytt arbeidsverktøy for sine bussjåfører. Vi vil undersøke hvordan en digital transformasjon som denne erfares og oppleves av de ansatte, da dette kan gi oss innsikt i hva en kan lære om og av slike digitale endringsprosesser. Dette spesielt i en bransje hvor organiseringen av arbeidet har

foregått analogt, og det tidligere har vært lave krav til digitale kunnskaper og ferdigheter. For å undersøke dette har vi valgt å benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer med bussjåfører i tillegg til ett fokusgruppeintervju med ledere i Vy Buss, noe som har bidratt til innsikt i hvordan en slik endring har preget sjåførenes arbeidssituasjon og sentrale forutsetninger for digitale transformasjoner.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Tematikken for studien vil omhandle digitale transformasjoner i arbeidslivet. Vi ønsker å se nærmere på hvordan innføringen av nettbrettet har preget arbeidshverdagen til bussjåfører, og hva vi kan lære av denne prosessen. Ettersom nettbrettet i Vy Buss skal brukes til informasjonsformidling og samhandling mellom ansatte, og mellom ansatte og ledere, blir det blant annet nødvendig å undersøke hvordan de digitale nettbrettene kan ha påvirket de organisatoriske interaksjonene i Vy Buss. Videre vil studien ta for seg hvordan nettbrettet bidrar til å omorganisere måten ulike arbeidsprosesser foregår, og undersøke hvilke konsekvenser dette har fått for organisasjonen når det gjelder de ansattes evner til å utføre arbeidsoppgaver ved hjelp av nettbrettet. For å studere dette knyttes bussjåførenes opplevelser opp mot teori og tidligere forskning på organisasjonsendring, digitalisering og digitale transformasjoner i arbeidslivet.

Videre vil vi undersøke selve implementeringsprosessen for å studere ulike forhold som kan ha fremmet eller vært til hinder for en vellykket implementering av nettbrett. Dette kan også bidra til å øke vår forståelse av hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til sjåførene både positivt og negativt. I forbindelse med implementeringsprosessen vil vi i tillegg se på hvordan innføring av digitale løsninger kan være med på å skape læring. Ved introduksjon av digitale verktøy skaper digitale transformasjoner behov for å forstå hvordan endring kan benyttes og skape lærings- og erfaringsprosesser. For å få læringsutbytte fra en slik endringsprosess blir det blant annet nødvendig å undersøke hvordan sjåførene opplever at lederne har håndtert og arbeidet med den digitale transformasjonen, og hvorvidt de har utnyttet mulighetene som skapes ved en slik endring. Vi velger dermed å knytte sjåførenes opplevelser av det formelle opplæringstilbudet opp mot teori på ulike former for organisasjonslæring. For denne studien har vi formulert, og ønsker å besvare, følgende forskningsspørsmål:

Hvordan har innføring av nettbrett preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss?

Hva har fremmet og hemmet implementeringsprosessen, og hvordan har implementeringen skapt muligheter for læring?

1.3 Studiens struktur

For å skape en oversiktlig presentasjon av oppgavens innhold, er den delt inn i syv hovedkapitler med tilhørende underkapitler. Vi har innledningsvis introdusert oppgavens bakgrunn, tematikk, avgrensning og problemstilling. Casebeskrivelsen vil legges frem i kapittel to, med et dypere innblikk i Vy Buss som organisasjon, selve endringsprosessen og innføring av nettbrett som nytt arbeidsverktøy. Studiens teoretiske grunnlag presenteres i kapittel tre. Her rettes fokus mot teori og tidligere forskning knyttet til organisasjonsendring, digitale transformasjoner og organisasjonslæring. Kapittel fire tar for seg metodologien vi har benyttet oss av i forskningsprosessen. Her beskrives våre metodologiske valg og fremgangsmåter ved forberedelsene og selve gjennomføringen av datainnsamlingen, samt behandling av data i etterkant. Videre i kapittel fem presenteres sentrale funn fra datainnsamlingen og analysen av disse, før det teoretiske rammeverket benyttes for diskusjon av studiens funn i kapittel seks. Avslutningsvis fremlegges en oppsummerende konklusjon i kapittel syv, utledet fra den øvrige diskusjonen og hvilke implikasjoner denne gir - både teoretisk og i praksis. Her presiseres samtidig styrker og svakheter ved undersøkelsen og hvordan disse kan ha påvirket studiens resultater.

2.0 Casebeskrivelse

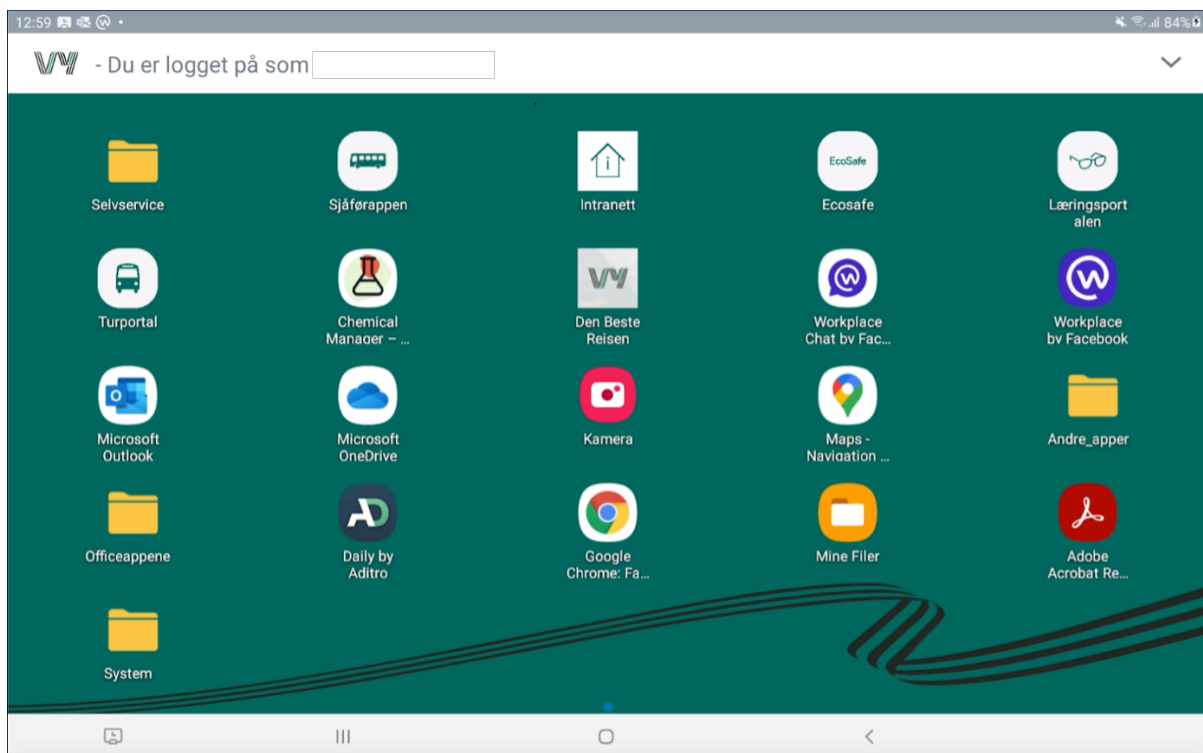
Dette kapittelet vil redegjøre for studiens case, som omfatter en nylig digital transformasjon der bussjåfører i Vy Buss har fått innført digitale nettbrett. Vi vil starte med å presentere Vy Buss som selskap før vi går dypere inn på selve endringen med innføring av nettbrett og hva dette innebærer.

2.1 Implementering av nettbrett i Vy Buss

Vy Buss AS er et av Nordens største busselskap, og et datterselskap av Vygruppen AS. De har virksomhet i både Norge og Sverige, og frakter rundt 113 millioner passasjerer i løpet av et år. Selskapet har omkring 3 300 busser og 7 400 medarbeidere fordelt på 70 avdelinger, hvor de ulike avdelingene er organisert i seks regioner i Norge (Vy Buss, u.å.). Som hovedvirksomhet har de rutekjøring på oppdrag fra ulike offentlige anbudsgivere som blant annet Skyss, Ruter, Fram, Østfold kollektivtrafikk, Hedmarkstrafikk og Opplandstrafikk (Vy Buss, u.å.). De har en markedsandel som utgjør ca. 30 prosent i det norske bussmarkedet, og leverer innenfor lokaltransport, ekspressbusser, tur, shuttletrafikk, flybusser og storbilvask (Vy Buss, u.å.).

I mars 2020 startet Vy Buss en endringsprosess knyttet til digitalisering gjennom innføring av nettbrett. Endringsprosessen dreide seg om å tildele bussjåførene hvert sitt nettbrett som skal brukes som et nytt arbeidsverktøy for å utføre daglige rutiner og gjøremål. Nettbrettet skal blant annet brukes til å stemple seg inn og ut, samt til å registrere avvik og skaffe seg oversikt over bussruter m.m. Det har erstattet en rekke ulike formidlingsarenaer, hvor informasjon tidligere ble utlevert på papir gjennom blant annet posthyller, permer og bøker. Nedenfor er en oversikt over noen av applikasjonene som er lagt inn på nettbrettet og hva det har erstattet, med hensikt å effektivisere arbeidsmetodene til sjåførene (se vedlegg 5: Nettbrett protokoll 2020):

- Feilrapportboken er erstattet av “Vognfeil” i Sjåførappen
- Sjåførhåndboken på papir er erstattet av Sjåførappen
- EcoSafe-rapporter på papir er erstattet av EcoSafe-appen
- SignIn terminalen og bruk av SignIn kort er erstattet av SelfService
- Distribusjon av skift på papir i posthylle er erstattet av SelfService
- Workplace-appen er et godt supplement til informasjonsdeling fra ledelsen og er en frivillig kanal for sosial kontakt og læring mellom kolleger.



Figur 1: Fremstilling gjennom skjermbilde av nettbrettet med ulike applikasjoner

Gjennom en tidligere studie av samme case ble vi opplyst om enkelte fallgruver ved denne digitaliseringen, der mellomledere formidlet at det var noe motstand blant sjåførene i endringsprosessen (Karlsen & Bergsholm, 2021, s. 57-58). På bakgrunn av dette ønsker vi blant annet å ta utgangspunkt i disse utfordringene for å gjøre en grundigere undersøkelse av implementeringsprosessen, og fokusere på hva som kan ha skapt vegring og usikkerhet knyttet til den nye digitale løsningen. Studien til Karlsen og Bergsholm (2021) fokuserte i all hovedsak på mellomledernes rolle i og forståelse av implementeringsprosessen, og ikke noe særlig om sjåførenes synspunkter. Med dette ønsker vi å undersøke hvordan sjåførene i Vy Buss har opplevd den digitale omstillingen med implementering av nettbrett. Slik kan vi skape et mer helhetlig bilde av hvor mye motstand denne digitale endringsprosessen har møtt, i tillegg til andre potensielle muligheter og utfordringer ved å inkludere de ansattes perspektiv på endringen. Dette er samtidig et viktig aspekt for å forstå hva som har fremmet og hemmet selve implementeringsprosessen.

3.0 Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet presenteres teori og tidligere forskning som kan være veiledende for å forstå hvordan innføringen av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss, og hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen. Herunder også hvordan implementeringen har skapt muligheter for læring. Det vil redegjøres for litteratur og teori om hvordan implementering av ny digital teknologi påvirker arbeid i både positiv og negativ forstand. Teorien vil kunne belyse potensielle muligheter og utfordringer digital teknologi kan tilføre de ansatte ved implementering av nye digitale løsninger.

Kapitlet starter med å definere de mest sentrale begrepene som omhandler digitale transformasjoner og presentere et rammeverk for digitalisering i arbeidslivet. Deretter vil det trekkes inn ulike teoretiske bidrag som kan hjelpe oss å forstå hvordan tekniske, menneskelige og organisatoriske aspekter kan bidra til å forklare hvordan innføring av digitale løsninger preger ansattes arbeidssituasjon. I kapitlets siste del presenteres teori om læring og organisasjonslæring for å få en bedre forståelse av hvordan implementeringen av nettbrett kan ha skapt muligheter for læring, ettersom læring anses som en viktig forutsetning for vellykket implementering.

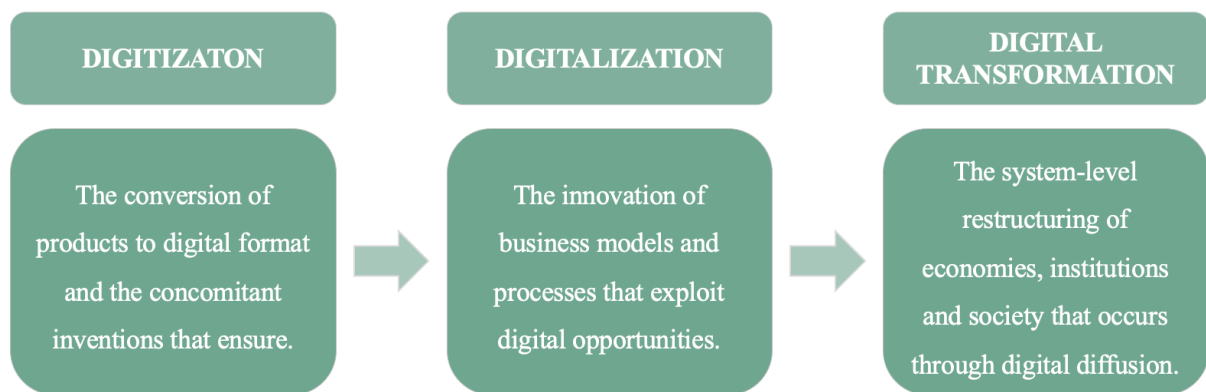
3.1 Digitalisering og digitale transformasjoner

For å forstå hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene må vi få rede på hva digitalisering og digitale transformasjoner er. Digitalisering anses å være en teknologisk revolusjon som hevdes å gjennomsyre måten vi jobber på i dag. Begrepet defineres blant annet som endringer i forbindelse med anvendelse av digital teknologi, som påvirker ulike organisatoriske prosesser (Băeșu & Bejinaru, 2020, s. 647). Slike digitaliseringsprosesser bidrar til endring i organisasjoner, og kan påvirke organisatoriske prosesser som kommunikasjon, samarbeid, informasjonsutveksling og læring (Dima & Ghinea, 2016; Dima et al., 2017, sitert i Băeșu & Bejinaru, 2020, s. 647).

Digitalisering utgjør en stor del av dagens organisasjonsendringer, som ifølge Huber et al. (1993) defineres som endringer i hvordan en organisasjon fungerer, hvem dens medlemmer og ledere er, hvilken form den har, eller hvordan organisasjonen allokere ressursene sine (Huber et al., 1993, sitert i Weick & Quinn, 1999, s. 362-363). For bussjåførene i Vy Buss kan denne

endringsprosessen med innføring av nettbrett ha hatt en påvirkning på hvordan Vy Buss som organisasjon fungerer gjennom nye former for samhandling, og hvordan de nå allokere ressursene sine ved bruk av nettbrett i det daglige arbeidet. For å belyse hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til sjåførene tar vi videre utgangspunkt i Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk for digitalisering.

Unruh og Kiron (2017) fremmer en forståelse av hvordan digitalisering i arbeidslivet utfolder seg, der en enklere kan se hvilken effekt ny teknologi kan medføre. Dette er et rammeverk som kan hjelpe ledere med å veilede organisasjoner mot en bedre digital fremtid. Rammeverket skiller digitalisering mellom tre ulike nivåer: *digitisering*, *digitalisering* og *digital transformasjon*.



Figur 2: Rekonstruksjon av Unruh og Kiron (2017) – A framework for understanding digitalization

Det første nivået, *digitisering*, tar for seg den første konverteringen av produkter og tjenester til et digitalt format (Unruh & Kiron, 2017). Det er selve 'informasjonen' vi digitaliserer på dette nivået, ikke 'prosessene' (Băeșu & Bejinaru, 2020, s. 647). For Vy Buss vil dette innebære innføring av digitale nettbrett, hvor informasjon som tidligere ble utlevert på analoge redskaper er blitt gjort tilgjengelig digitalt. De manuelle håndbøkene til bussjåførene, i tillegg til annen informasjon som tidligere ble levert i papirform, har nå blitt digitalisert i ulike applikasjoner på et digitalt nettbrett.

Det andre nivået i rammeverket, *digitalisering*, tar for seg en konvertering som går dypere i organisasjonens virksomhet og omhandler transformering av arbeidsprosesser (Unruh & Kiron, 2017). På dette nivået konverteres manuelle oppgaver til mer automatiserte prosesser ved bruk av teknologi. I Vy Buss vil en slik digitalisering omfavne selve implementeringen av

nettbrettene som en ny samhandlingsplattform for sjåførene. Med innføringen av nettbrett får bussjåførene en ny måte å interagere med kolleger og ledere på, samt innhente og lese seg opp på nødvendig informasjon relatert til det daglige arbeidet.

Det tredje og siste nivået, *digital transformasjon*, utgjør en overgang på systemnivå som kan endre atferd i større skala (Unruh & Kiron, 2017). Digitale transformasjoner tar for seg selve endringsprosessen ved innføring av digital teknologi og hvilken konsekvens det har for organisasjonens arbeidsprosesser og strategier. Konsekvenser av digitale transformasjoner viser seg som regel etter en stund, ettersom teknologi kan spre seg mye raskere enn menneskers evne til å forstå dens fulle virkning (Unruh & Kiron, 2017). Det vil derfor være enklere å fange opp og få et bedre overblikk over hvilke aspekter som påvirkes og endres av implementeringen av den digitale teknologien en stund etter innføringen. For Vy Buss, som allerede har benyttet seg av disse nettbrettene i to år, tar dette nivået for seg steget med implementeringen som fører til endringer for bussjåførenes måter å jobbe på. Her ønsker vi å få bedre innsikt i hvordan arbeidshverdagen til bussjåførene, med de arbeidsprosessene som hører med, har blitt påvirket og endret etter innføringen av digitale nettbrett.

3.2 Digitaliseringens påvirkning på arbeidsplassen: tidligere forskning på digitale transformasjoner

For å kunne forstå hvilken effekt innføringen av de digitale nettbrettene har hatt på bussjåførenes arbeidshverdag kan vi videre ta utgangspunkt i tidligere forskning og teoretiske bidrag som tar for seg hvordan digitalisering påvirker organisasjoner.

3.2.1 Digital samhandling og informasjonsbehandling

Ifølge Fischer og Pöhler (2018, s. 143) endrer innføring av moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) måten mennesker samhandler med hverandre, med maskiner, og med selve informasjonen. For bussjåførene i Vy Buss kan dette være av betydning, der de digitale nettbrettene kan ha ført til endringer i nye måter for menneske-teknologi samarbeid og bruk av nye verktøy for informasjonsbehandling. Videre påpeker Fischer og Pöhler (2018, s. 149) at digitale transformasjoner kan endre rollene til de ansatte ved at de må lære seg nye ferdigheter for å håndtere den nye teknologien, samtidig som det endrer måten teknologi og menneskelige ressurser brukes i en gitt arbeidskontekst.

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi er noe som gjennomsyrrer og forener den digitale og fysiske verden tettere enn noen gang, hvor teknologiske endringer spesielt vil påvirke utformingen av ansattes arbeid (Barley, 2015, sitert i Schwarzmüller, Brosi, Duman & Welp, 2018, s. 115). Dette innebærer måten ansatte jobber på, samt forholdene de arbeider under. Ansatte er i dag koblet til arbeidsplassen gjennom ulike skytjenester og mobile enheter, et fenomen som i stor grad påvirker de ansattes arbeid og privatliv (Schwarzmüller et al., 2018, s. 115). Et eksempel på dette er at informasjonsteknologi og mobile enheter gir ansatte mulighet til å få umiddelbar tilgang til en mengde ulik informasjon (Oldham & Da Silva, 2015, sitert i Schwarzmüller et al., 2018, s. 115). Med innføring av nettbrett i Vy Buss har sjåførene beveget seg vekk fra en stor mengde papir og fått tilgjengeliggjort all informasjon de trenger på én og samme plattform. Hoved-endringen for sjåførene blir dermed at de nå aktivt bruker en mobil enhet fremfor analoge redskaper de er vant til å benytte.

Videre kan implementering av digital informasjonsteknologi føre til økt kompleksitet i de ansattes arbeid, ettersom moderne kommunikasjonssystemer møter ansatte med svært høy informasjonstetthet (Schwarzmüller et al., 2018, s. 123-124). Utfordringen blir å ikke miste oversikt, da elektroniske kommunikasjonskanaler øker mengden med tilgjengelig informasjon og skaper et økende press for å være tilgjengelig til enhver tid. Det kreves også at de ansatte må legge inn tid til å respondere på denne informasjonen. Dette fører til en "alltid-på" mentalitet, der det blir en økt forventning om å alltid være tilgjengelig og respondere raskt på de ulike henvendelsene som kommer inn på de mobile enhetene (Schwarzmüller et al., 2018, s. 123-124). Disse faktorene som omhandler kompleksitet, usikkerhet og tidspress vil ifølge Schwarzmüller et al. (2018) sannsynligvis øke ansattes arbeidsmengde og opplevelse av stress, ettersom de risikerer å miste oversikt som følge av økt informasjonstilgang.

Innføring av digital informasjonsteknologi kan samtidig føre til økt informasjonstransparens. Teknologien gir blant annet en lettere oversikt over hvilke personer i bedriften du kan henvende deg til ved ulike saker (Schwarzmüller et al., 2018, s. 128). Dette skaper mer transparens i hvordan ansatte og ledere kan se hvem som gjør hva i bedriften, i tillegg til hvilke temaer eller saker som behandles og hva nåværende status er. Det blir enklere å holde oversikt, ettersom hvert enkelt bidrag fra de ansatte kan bli gjort både synlig og målbart gjennom informasjonsteknologien (Schwarzmüller et al., 2018, s. 127). I tillegg vil en slik informasjonstransparens muliggjøre direkte kontakt med andre i virksomheten uten å måtte gå gjennom ledelsen først, samtidig som både kunnskap og informasjon blir mer synlig og enklere

å finne frem til (Schwarzmüller et al., 2018, s. 128). Digitale transformasjoner kan på denne måten bidra til å jevne ut hierarkier med en flatere struktur knyttet til kommunikasjonen internt i selskapet.

Litteraturbidragene til Fischer og Pöhler (2018) og Schwarzmüller et al. (2018) belyser hvordan digital samhandling og informasjonsbehandling gjennom informasjonsteknologi kan skape både muligheter og utfordringer for de ansatte som berøres av transformasjonen. Bidragene er relevante for å få en forståelse av hvordan bussjåførene i Vy Buss opplever endringen, der sjåførene etter implementeringen av nettbrett i større grad samhandler og utsettes for stor mengde informasjon gjennom nettbrettet.

3.2.2 Motstand mot endring

Motstand mot endring blir et annet viktig tema å undersøke blant bussjåførene i Vy Buss for å få bedre innsikt i hvordan innføring av nettbrett er tatt imot og har preget deres arbeidssituasjon. Foruten de rent tekniske og organisatoriske problemene som kan oppstå ved digitale transformasjoner må en også ta den menneskelige faktoren med i betraktning. Dersom menneskene i virksomheten ikke er villige til å støtte endringsprosessen og arbeide med den nye teknologien vil endringen mislykkes (Fischer & Pöhler, 2018, s. 149).

Endringsmotstand kan defineres som individers disposisjonelle tilbøyeligheter til å motstå endringer (Oreg, 2003, sitert i Fischer & Pöhler, 2018, s. 151). Motstand mot endring beskrives dermed gjennom individenes atferd, der de står imot endringen ved å handle på en bestemt måte som motstrider endringsstøttende atferd. Videre kan endringsmotstand forklares gjennom fire faktorer (Oreg, 2003, sitert i Fischer & Pöhler, 2018, s. 151). Den første faktoren omhandler *rutinesøking*, der behovet for nye ferdigheter og kunnskap som følger med introduksjonen av ny teknologi krever en ny form for arbeidsrutine. For noen kan nye rutiner oppleves som en utfordring og dermed skape motstand mot endringen. For at de ansatte skal kunne tilpasse seg de endringene som vil forekomme kreves det at de har et fleksibelt sinn (Fischer & Pöhler, 2018, s. 151-152). Et fleksibelt sinn ved endringer henger sammen med det som omtales som kognitiv fleksibilitet, og handler om vår evne til å tilpasse atferd for å nå mål når ting endrer seg (Johannessen, 2021). *Kognitiv rigiditet* er motpolen til kognitiv fleksibilitet, og er den andre faktoren som kan forklare endringsmotstand. Et individ med kognitiv rigiditet holder fast ved sine tanke- og handlingsmønstre til tross for endrede omgivelser, og uttrykker dermed endringsmotstand (Mæland, 2014). Videre kan motstand mot endring forklares av et *kortsiktig*

fokus. Ansatte med kortsiktig fokus vil i større grad vegre seg for endringer, ettersom de ikke klarer å se de jobbmulighetene i arbeidsmarkedet som vil verdsette deres nåværende kompetanse (Fischer & Phöler, 2018, s. 152). Digitale endringer kan samtidig skape *sterke emosjonelle reaksjoner*, og er den fjerde faktoren som kan forklare endringsmotstand. Endringer kan skape emosjonelle reaksjoner ved at digital teknologi tillater en form for overvåking gjennom større grad av oversikt og kontroll, som blant annet reiser spørsmål og usikkerhet knyttet til personvern.

En måte å forebygge forekomsten av endringsmotstand ved digitale endringsprosesser er å styre endringen på en måte som vurderer hvordan en kan fremme endringsstøttende atferd blant de ansatte (Fischer & Pöhler, 2018, s. 149). For å fremme slik atferd må en forstå hva som kan påvirke de ansattes engasjement og forpliktelse til endring. Choi (2011, sitert i Fischer & Pöhler, 2018, s. 151) trekker frem fire ulike påvirkere for forpliktelse til endring. Den første tar for seg *endringsinnholdet* og går ut på hvorvidt endringen anses som gunstig eller hensiktsmessig av de ansatte. Den andre baserer seg på selve *endringsprosessen*, hvor ledelsen bør fokusere på de ansattes deltakelse, rettferdighet og kommunikasjon underveis i prosessen. Den tredje handler om *individuelle holdninger* og tar for seg de ansattes opplevelse av mestring ("self-efficacy"), kompetanse og tilfredshet. Den fjerde påvirkeren for forpliktelse til endring går på selve *konteksten endringer skjer i*, der virksomheten og lederne bør gjøre seg opp en god forståelse av arbeidskonteksten på forhånd slik at den nye teknologien oppleves å passe inn i de ansattes arbeidssituasjon. Dette teoretiske bidraget er viktig for vår forståelse av hva som kan ha hemmet og fremmet implementeringsprosessen i Vy Buss. I tillegg kan det hjelpe oss med å forstå hvordan nettbrettet har preget bussjåførenes arbeidssituasjon gjennom deres mottakelse av - og holdninger til innføringen av nettbrett.

3.2.3 Læringsparathet

Et annet sentralt tema for å forstå hvordan implementering av digitale løsninger preger arbeidssituasjonen til de ansatte er læringsparathet ("learner readiness"). Læringsparathet, eller læringsevne, går ut på at mennesker har ulike forutsetninger for å tilegne og lære seg bruken av digital teknologi basert på tidligere erfaringer og opparbeidet kompetanse. Når det er en betydelig endring i arbeidskrav som følge av en digital transformasjon, og disse endringene strekker seg utover den typen kunnskap arbeiderne besitter (hva de vet, kan gjøre og verdsetter), må pedagogiske responser utvikles som en del av kontinuerlig læring (Billett, 2018, s. 199). En må ha forståelse og prosedyrer som tillater de ansatte å engasjere seg konstruktivt med

erfaringer og lære effektivt av dem, ettersom bruken av teknologi har økt og fremhevet et problem for yrkespraksis og dens læring (Billett, 2018, s. 204). Læringsparathet er nyttig å trekke frem for vår forståelse av hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene, samt hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen. Sjåførene i Vy Buss kan ha svært ulike forutsetninger for å lære seg og anvende digital teknologi i forbindelse med det yrket de tilhører, der både tidligere erfaringer og opparbeidet kompetanse kan være ulik.

Billett (2018) trekker frem to eksempler på læringsparathet, der det tydelig kommer frem hvordan ulike forutsetninger for digital kompetanse preger individets møte med ny teknologi. Det første eksempelet tar for seg en studie av lastebilsjåfører hvor lastebilene hadde fått installert et nytt, digitalt visuelt dashbord. De eldre lastebilsjåførene slet oftere med å få tilgang til og utnytte seg av spekteret av informasjon som ble gjort tilgjengelig for dem gjennom den digitale, visuelle visningen (Lewis, 2011, sitert i Billett, 2018, s. 204). Grunnen til dette var at de eldre sjåførene manglet de rette forutsetningene for å mestre teknologien. I stedet for å stole på utvalget av informasjonen som var tilgjengelig visuelt på dashbordet, var deres preferanse å kjøre med vinduet nede slik at de kunne høre motoren. Deres preferanse for å bli informert om lastebilens ytelse var fremdeles gjennom sensoriske midler - altså gjennom å høre og føle vibrasjonen fra motoren, selv om all informasjon som kunne veilede i å skifte gir og ta beslutninger om akselerasjon var tilgjengeliggjort visuelt på dashbordet. Lastebilsjåførenes forutgående erfaringer har arv i deres måter å vite, tenke og handle knyttet til disse teknologiene og hvordan de fungerer (Billett, 2018, s. 207). Dette eksempelet illustrerer hvordan de som skal lære seg å ta i bruk ny teknologi engasjerer seg aktivt og utvikler ulike strategier i møte med teknologien. De eldre lastebilsjåførene utviklet en strategi for å unngå den nye teknologien ved å ty til sine sensoriske midler slik de er vant til.

Det andre eksempelet handler om et eldre ektepar som etter å ha kjøpt et elektronisk nettbrett søkte hjelp da de ikke fikk det til å fungere. De hadde sett personer bruke disse nettbrettene for å knytte kontakter, søke etter informasjon og gjøre bestillinger, men de visste imidlertid ikke at en måtte være koblet til internett for å få dette til (Billett, 2018, s. 209). Observasjoner av andre individer som brukte disse nettbrettene var ikke tilstrekkelig til at det eldre ekteparet forstod at de trengte internettilkobling for å få frem informasjonen på nettbrettene. Da de ble informert om denne forutsetningen ble de overrasket og flau. En kan dermed ikke gjøre forutsatte antakelser om andres læringsparathet. Andre eldre individer kan ha hatt tilgang til

datamaskiner og internett gjennom tidligere arbeid hvor de ville ha visst at en trenger å være koblet til nett for å foreta søk og sikre seg informasjon på digitale nettbrett (Billett, 2018, s. 209). Den personlige erfaringen til det eldre ekteparet hadde derimot ikke gitt de samme forståelsene.

Eksempelet viser at det følger ulike former og nivåer for læringsparathet ved digital teknologi som krever ulike typer pedagogiske responser. Det eldre ekteparet hadde behov for ekstra assistanse og støtte for egen læring. Det er viktig at en får sikret slik støtte til læring hvor individer kan engasjere seg produktivt, og ikke bli overveldet, skremt eller ydmyket av sine manglende forutsetninger (Billett, 2018, s. 209). Dette eksempelet belyser samtidig at læringsparathet kan være generasjonsbasert på bakgrunn av de aktivitetene en har engasjert seg i tidligere (Billett, 2018, s. 208). Det er ikke overraskende at yngre mennesker har lettere for å tilpasse seg bruken av elektronisk teknologi, da det er dette de har vokst opp med (Billett, 2018, s. 206).

Både eksemplet med de eldre lastebilsjåførene og det eldre ekteparet viser viktigheten av å forstå ulike brukergruppers læringsparathet. Dette kan hjelpe oss å forstå hvorvidt innføring av nettbrett har preget bussjåførenes arbeidssituasjon og potensielle opplevde utfordringer ved å ta i bruk nettbrettene. Teori om læringsparathet kan samtidig være med å fremme vår forståelse av hva som har hemmet og fremmet implementeringsprosessen i Vy Buss, hvor vi kan undersøke deres tilnærming for å forstå bussjåførenes forutsetninger for både læring og anvendelse av digital teknologi.

3.2.4 Digital literacy

For å forstå hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss kan vi også se på teori knyttet til “digital literacy”. Digital literacy, eller digital lese- og skrivekyndighet, kan defineres som evnen til å bruke informasjons- og kommunikasjonsteknologi for å finne, evaluere, skape og kommunisere informasjon (Heitin, 2016, s. 5). Dette blir relevant å se nærmere på i forbindelse med sjåførenes opplevelser rundt bruken av digitale nettbrett, ettersom de må bruke disse for å både hente frem, navigere, skape og rapportere ulik form for informasjon. Digital lese- og skrivekyndighet handler om mer enn bare den tekniske evnen til å bruke digitale enheter riktig. Det krever også en rekke andre ferdigheter og strategier som baserer seg på det kognitive, motoriske, sosiologiske og emosjonelle (Eshet-Alkalai, 2012). Ifølge MacKenna (2014) kreves det blant annet kunnskap

om å kunne navigere seg strategisk innenfor- og mellom ulike nettsider eller applikasjoner, i tillegg til å forstå et omfattende system av ikoner, fargekoder og andre konvensjoner som er lagt over det faktiske tekstspråket.

Digitale løsninger forutsetter skriftlighet i større grad, der en må kunne formulere seg skriftlig i digitale formater som blant annet e-post eller blogger. Digital skriving medfører samtidig en større risiko med tanke på at det som formidles ofte er ment for å deles (Heitin, 2016). Hvor komfortabel en er med å uttrykke seg skriftlig gjennom informasjonsteknologi kan dermed ha en innvirkning på bruken av slike digitale løsninger. Med nettbrettet som en ny samhandlingsplattform i Vy Buss må sjåførene interagere med hverandre skriftlig over nettbrettet. Det de skriver i ulike kommunikasjonskanaler på nettbrettet blir tilgjengelig for andre, noe som potensielt kan føre til at enkelte kvier seg for å bruke nettbrettet aktivt til å skrive eller dele informasjon. Digital skriving forutsetter dermed også at en lærer seg passende internettatferd, da det som skrives tilgjengeliggjøres for et større flertall og kan ha en innvirkning på de ansattes sikkerhet og personvern (Heitin, 2016).

Informasjonsteknologi kan også påvirke kommunikasjon og informasjonsbehandling på flere måter. Ifølge MacKenna (2014) kan digitale løsninger transformere skriving, der vårt konsept av hva som telles som skriving strekkes betraktelig ved bruk av digital teknologi. Med informasjonsteknologi beveger vi oss fra det å komponere lineær tekst til mer multimodal skriving, der språket slik det snakkes og skrives (prosa) er knyttet til mer visuelle og auditive kilder som utvider mening på måter som prosa ikke kan (MacKenna, 2014).

Teknologi som digitale skriveverktøy kan samtidig støtte de som opplever skrive- og lesevansker (MacKenna, 2014; Heitin, 2016). Informasjonsteknologi er ofte utstyrt med ulike støtteapparater som for eksempel ordlister, automatisk rettskriving og språkoversettelse. En synshemmet person kan for eksempel ha nytte av en tekst-til-tale-funksjon, mens en som har begrensede språkkunnskaper kan dra nytte av en oversettelsesfunksjon (MacKenna, 2014). Så selv om digitale løsninger i større grad forutsetter skriftlighet, og kan oppleves som utfordrende for enkelte individer, muliggjør informasjonsteknologien en forbedret oppgaveløsning gjennom ulike støttefunksjoner som hjelper de med lese- og skrivevansker.

3.2.5 Ulike perspektiver på organisasjonsendringer og digitale transformasjoner

Studien til Orlikowski fra 1996 er relevant for å få en forståelse av hvordan digitale transformasjoner kan prege de ansattes arbeidssituasjon, samt hva som kan hemme og fremme en implementeringsprosess. Artikkelen viser til særegne trekk knyttet til digitalisering av telefonitjenester, og trekker frem det spesifikke rundt digitalisering. I denne studien ble de ansatte i en organisasjon, på samme måte som bussjåførene i Vy Buss, introdusert for et nytt samhandlingsverktøy som de skulle benytte i sitt daglige arbeid. Lederne av organisasjonen i studien (*Zeta Corporation*) initierte implementering av en ny form for digital teknologi som skulle gjøre det mulig å samle viktig informasjon på en bedre og mer effektiv måte (Orlikowski, 1996). De skulle gå vekk fra å notere informasjon for hånd og gjøre den lettere tilgjengelig for flere i ett felles system. Ledelsen så på hvordan teknologien ble mottatt av de ansatte, og fulgte nøye med på implementeringsprosessen for å kunne oppdage viktige momenter for videreutvikling og forbedring. Endringen med innføringen av det nye digitale systemet skapte nye måter å løse arbeidsoppgaver på, samt nye roller og samhandlingsmønstre for både de ansatte seg imellom og mellom ansatte og ledere (Orlikowski, 1996). Her kan vi se flere likhetstrekk til endringen bussjåførene i Vy Buss har vært gjennom, da de også som følge av nettbrettene har fått en ny interaksjonsform på jobb. Studien til Orlikowski (1996) kan blant annet hjelpe oss å forstå hvordan interaksjon- og samhandlingsmønstre påvirkes av digital teknologi, da det skaper nye rammer og rutiner i de ansattes daglige arbeid.

Videre i endringsprosessen fra studien til Orlikowski (1996, s. 64) presenteres det tre ulike perspektiver på teknologibaserte organisasjonsendringer: (1) planlagt endring, (2) teknologisk avgjørende endringer, og (3) endringer etter et likevekts-prinsipp hvor organisasjonen gjennomgår episodiske, radikale og hyppige endringer etter en periode preget av stabilitet. Det første perspektivet, *planlagt endring*, retter fokus mot at det hovedsakelig er ledere som planlegger, initierer og endrer trekkene ved de etablerte rammene og rutinene i organisasjonen som en respons på omgivelsene (Orlikowski, 1996, s. 64). Kritikken som rettes mot perspektivet på planlagt endring baserer seg på at det blir lagt altfor stor vekt på ledernes rasjonalitet, og at endringer på denne måten ikke knyttes opp mot de fortløpende organiseringsprosessene (Pettigrew, 1985, sitert i Orlikowski, 1996, s. 64). Ifølge nyere forskning på organisasjonsendringer anses ikke endring som et “av-og-på” fenomen hvor endringens effekt er avhengig i den grad det er planlagt (Weick & Quinn, 1999, s. 382). Med

dette kritiseres planlagt endring for å ikke være realistisk nok i dagens endringsbilde, da det er et stort press på å være kontinuerlig tilpasningsdyktige til de endringene som forekommer.

Det andre perspektivet, *teknologisk avgjørende endringer*, omfatter endringer i forbindelse med den teknologiske utviklingen hvor anvendelse av ny teknologi er selve driveren for organisasjonsendringen (Orlikowski, 1996, s. 64). I dette perspektivet vektlegges ikke lederens rolle like sterkt som i perspektivet for planlagt endring, noe perspektivet også har mottatt kritikk for. Med dagens økende bruk av digital teknologi vil det være behov for at ledere aktivt utforsker og lærer under endringsprosessene for å kunne tilpasse underveis (Orlikowski, 1996).

Det tredje perspektivet på teknologibaserte organisasjonsendringer, *endringer etter et likevekts-prinsipp*, tar utgangspunkt i en virksomhets generelle tilstand fremfor årsak til endring, hvor en organisasjon i etterkant av en stabil periode følger hurtige, episodiske og radikale endringer (Gersick, 1991, sitert i Orlikowski, 1996, s. 64). Slike endringer skapes av reaksjoner som trigges av endringer i omgivelsene, og viser blant annet til hvordan store organisasjonsendringer kan oppstå som følge av eksterne endringer. Perspektivet er likevel kritisert for å ta utgangspunkt i at organisasjoner arbeider og praktiserer i en form av stabilitet. I dag fokuserer vi i større grad på nødvendigheten av at organisasjoner kontinuerlig tilpasser seg sine omgivelser, i tillegg til at organisasjonsendringer heller fungerer som improviserte tiltak som gjennomføres av sentrale aktører og ikke nødvendigvis av én enkelt leder (Orlikowski, 1996, s. 64-65).

Digitale endringsprosesser kan på mange måter skape læring, der studien til Orlikowski (1996) peker på betydningen av at ledelsen følger en slik transformasjonsprosess kontinuerlig. Dette i forsøk på å lære, bevisstgjøre og fange opp de fremvoksende endringene og respondere på dem ved behov. På denne måten er lederne åpne og forberedt på at flere endringer kan dukke opp underveis i implementeringsfasen. De ansatte fra studien så samtidig ut til å være åpne for å utforske alternative måter å jobbe på, samt lære av og endre seg i takt med den nye teknologien (Orlikowski, 1996). Lederne initierte og oppmuntret til slik eksperimentering og læring, og klarte å skape en kontekst som så ut til å redusere de ansattes vegring for endringen (Orlikowski, 1996, s. 90). Dette belyser viktigheten av å skape rom for fleksibilitet, eksperimentering og pågående læring under digitale endringsprosesser, noe som kan være relevant for vår videre forståelse av ulike fremmere og hemmere av en implementeringsprosess.

Dette leder oss over til casestudiets andre forskningsspørsmål, der vi blant annet ønsker å få en forståelse av hvordan implementering av digital teknologi kan skape muligheter for læring.

3.3 Organisasjonslæring

For å undersøke hva som kan ha hemmet og fremmet implementeringsprosessen i Vy Buss, og hvordan implementeringen kan ha skapt læring, må vi legge til grunn hva læring er og hvordan man kan forstå det i en organisatorisk kontekst. Argyris og Schön (1996, s. 3) forklarer at man kan forstå læring som et produkt (det vi har lært) eller som selve prosessen som fører til produktet. På den måten kan man skille mellom *hva* man har lært og *hvordan* man lærte det. Dette er en grunnforståelse som kan benyttes både på individuelt- og organisatorisk nivå (Argyris & Schön, 1996, s. 3).

3.3.1 Individuell- og organisatorisk læring

Argyris og Schön (1996, s. 3) forklarer at organisatorisk læring oppstår når organisasjonen tilegner seg informasjon. Dette sikter til alt fra kunnskap og forståelse, til teknikker og praksis. Det er dog ingen direkte kobling mellom hva alle individene som utgjør organisasjonen lærer og det man kan omtale som organisatorisk læring. En organisasjon lærer ikke automatisk alt individene vet og kan. I noen situasjoner kan det samtidig virke motsatt, hvor organisasjonen som helhet presterer og vet mer enn dens individuelle medlemmer (Argyris & Schön, 1996, s. 6-7).

For å forstå hva organisatorisk læring handler om må man se på hva det består av. Argyris og Schön (1996, s. 8) argumenterer for at det er tett knyttet til *handling*, ettersom læring består av nettopp det å utføre handlinger. Fra å tenke, vite og huske, utledes handlinger - og hvordan nye handlinger observeres i en organisasjon fungerer som en test på hvorvidt læring har funnet sted. En organisasjon består altså av en gruppe individer som utfører en rekke handlinger. Argyris og Schön (1996, s. 8) legger til grunn at en samling av individer går fra å være en gruppe til å regnes som en organisasjon først når tre kriterier er oppfylt. Gruppen må;

1. ha en felles forståelse og prosedyrer for hvordan avgjørelser tas.
2. delegere ansvar til individer som kan handle på vegne av fellesskapet.
3. sette grenser mellom gruppen og resten av samfunnet/verden.

Dersom disse kriteriene oppfylles vil medlemmene av gruppen gjenkjennes som et fellesskap, som kan ta avgjørelser som igjen omsettes til handlinger. For å kunne handle på vegne av og som en organisasjon, kreves det også at det ligger til grunn retningslinjer for hvordan avgjørelser skal tas for delegering av oppgaver og at det foreligger grenser og regler som medlemmene må forholde seg til (Argyris & Schön, 1996, s. 9). På denne måten kan man forstå organisasjoner som et samarbeidssystem, hvor medlemmenes handlinger påvirkes av konstitusjonelle prinsipper (Argyris & Schön, 1996, s. 11).

Når medlemmene starter en prosess hvor de handler på vegne av og for organisasjonen, og til gjengjeld erfarer og lærer av disse handlingene, kan resultatet av denne prosessen lede ut i organisasjonslæring (Argyris & Schön, 1996, s. 11). Argyris og Schön (1996, s. 11) benytter seg av begrepet “organizational inquiry”. Med dette mener de at læring oppstår gjennom samspillet mellom tanker og handling, i prosessen fra tvil oppstår og til den har forsvunnet. Dette kan skje på individ- og organisasjonsnivå, og vil gjerne bygge på og forme hverandre. Denne prosessen må foretas av individer som har en rolle i og omfattes av organisasjonens rammer og regler for at det skal regnes som organisasjonslæring. Effekten av prosessen kan vise seg gjennom endring i hvordan man tenker og handler, som igjen kan skape en endring i organisasjonens praksis (Argyris & Schön, 1996, s. 12).

3.3.2 Brukteorier

Hvordan en organisasjon og dens medlemmer handler påvirkes av deres bruksteorier (“theory in use”). En organisasjons bruksteorier sikter til de handlingsteoriene (“theory in action”) som implisitt foreligger i en gitt situasjon. Brukteoriene består av sammensatte strukturer og bygger på organisasjonens normer for å sikre ønsket ytelse og strategier for å sikre verdier, og de antakelser som binder strategier og verdier sammen. Disse kan være eksplisitt gjennom formelle dokumenter som protokoller, retningslinjer og regler. En organisasjons bruksteorier kan også være taus og er gjerne knyttet til erfaringene medlemmene gjør seg fra dag-til-dag og kan derfor være vanskelig å sette ord på (Argyris & Schön, 1996, s. 14-15). Teorien belyser at dersom læring skal finne sted i en organisasjon, må det skje en endring i dens bruksteorier, og kommer som et resultat av det vi tidligere har omtalt som “inquiry”. Endringer i bruksteorier kommer som en konsekvens av eksempelvis tilgang til ny informasjon og systemer, eller ny innsikt og erfaringer. Man må samtidig være klar over at det ikke er en selvfølge at denne tilgangen fører til læring (Argyris & Schön, 1996, s. 16-17).

Implementeringen av nettbrett i Vy Buss skaper en endring i hvordan sjåførene gjennomfører oppgavene sine og hvordan de samhandler med resten av organisasjonen. For at dette skal fungere optimalt må det skje en endring i sjåførenes og organisasjonens bruksteorier. De må gjøre seg nye erfaringer og lære seg nye systemer, men hvordan kan dette gjøres mest hensiktsmessig? Det kreves læring på både individ- og organisasjonsnivå. Først og fremst må sjåførene lære seg de nye systemene og opparbeide seg nye erfaringer på hvordan de skal løse arbeidshverdagen med de nye systemene. Når man skal løse arbeidsoppgaver på nye måter, kreves det gjerne noe prøving og feiling før man mestrer det. Det er nettopp dette som er læringsprosessen. Den enkeltes kunnskap vil samlet kunne bidra til organisatorisk læring og kan på sikt bidra til å bli en del av organisasjonens kunnskapsbank.

Argyris og Schön (1996, s. 20) beskriver tre typer produktiv organisasjonslæring. For det første legger de vekt på “organizational inquiry”, som kan beskrives som organisatorisk utforskning, hvor målet er å forbedre og utvikle måten man utfører organisasjonens oppgaver. Deretter kan man søke å utforske og omstrukturere organisasjonens verdier og kriterier for hva de tolker og definerer som forbedring og utvikling. Dersom man lykkes med dette kan man dra nytte av erfaringene man har gjort i prosessen, som igjen styrker organisasjonens evne til å lære.

3.3.3 Single-loop- og double-loop learning

For å forstå hvordan implementeringen i Vy Buss kan ha skapt læring kan vi videre belyse teorier på ulike former for organisasjonslæring. Argyris og Schön (1996) beskriver tre former for læring i en organisasjon; enkelkets- dobbelkets- og deuterolæring.

Enkelketslæring (“single-loop learning”) sikter til hvordan utfordringer løses på grunnlag av allerede etablerte handlingsstrategier gjennom eksisterende regler, normer og verdier. På den måten løses problemer gjennom ressurser som allerede er tilgjengelig i organisasjonen. Dette kan forstås som en mer overfladisk prosess, hvor man nødvendigvis ikke kommer frem til den mest hensiktsmessige løsningen som kan styrke organisasjonen på sikt (Argyris & Schön, 1996, s. 20-21).

Ved dobbelketslæring (“double-loop learning”) løser man derimot utfordringer ved å gjøre mer dyptgående undersøkelser, som skaper endringer i verdier, strategier og grunnleggende antakelser. Her vil man ta et steg tilbake å undersøke hva som kan være den underliggende

årsaken til et problem. Dersom man ikke kan løse problemet under eksisterende betingelser, kan man være nødt til å gjøre mer dyptgående endringer som påvirker organisasjonens normer og verdigrunnlag. På den måten vil læringsprosessen skape en endring i de felles bruksteoriene, med den hensikt å drive en mer effektiv og produktiv organisasjon. Dobbeltkretslæring er en mer dyptgående prosess enn enkeltkretslæring, og fordrer at man stiller spørsmål ved egne antakelser og atferd. Det er på den måten er mer krevende prosess for organisasjonen og dens medlemmer (Argyris & Schön, 1996, s. 21-23, 25).

Argyris og Schön (1996) beskriver en tredje form for organisatorisk læring. Deuterolæring sikter til hvordan man benytter seg av ulike kanaler som fasiliteter organisatorisk læring. Dette kan være ulike kommunikasjonskanaler og informasjonssystemer som intranett, epost og telefon, media eller samtaler med kolleger. Det omfatter også organisasjonens omgivelser, samt eksisterende prosedyrer og rutiner. Hvordan dette er organisert og benyttes vil ha innvirkning på organisasjonens mulighet og evne til å lære. Denne formen for læring handler om “å lære hvordan man lærer”. Altså hva man kan gjøre for å legge opp til et system og en kultur hvor man som enkeltperson og organisasjon kan lære mest- og best mulig (Argyris & Schön, 1996, s. 28-29).

3.4 Oppsummering og foreløpige antakelser

I dette kapitlet har vi presentert en rekke teoretiske perspektiver som bidrar til å gi en forståelse for hvordan implementering av digitale løsninger kan påvirke arbeid, i tillegg til hva som kan ha fremmet og hemmet implementeringsprosessen og skapt muligheter for læring. Rammeverket til Unruh og Kiron (2017) hjelper oss blant annet å kategorisere den digitale transformasjonen i Vy Buss, der de nå befinner seg på det siste nivået i rammeverket. På dette nivået får man undersøkt hvilke konsekvenser endringen har hatt for ulike arbeidsprosesser og strategier, etter at teknologien er blitt tatt i bruk i en lengre periode. Basert på de teoretiske bidragene rundt digitaliseringens effekt på arbeidsplassen kan vi blant annet anta at innføring av nettbrett har preget sjåførenes arbeidssituasjon i måten de samhandler og bearbeider informasjon på. Nettbrettet fungerer som en ny samhandlingsplattform for sjåførene, hvor de har fått tilgjengeliggjort en stor mengde informasjon på nettbrettet. Ifølge teorien kan dette medføre en større kompleksitet i arbeidet, med høyere informasjonstetthet. Dette kan skape både usikkerhet og tidspress, da en kan risikere å miste oversikt over informasjonen en må navigere seg gjennom. For sjåførene i Vy Buss vil dette være av interesse å undersøke nærmere

for å få en forståelse av hvordan de opplever kommunikasjons- og informasjonsflyten gjennom nettbrettet og hvordan det kan ha preget deres nye arbeidssituasjon.

Videre er teorier om endringsmotstand viktig for vår forståelse av hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene, i tillegg til hvordan hensyn til dette kan ha vært hemmende eller fremmende for selve implementeringsprosessen. Sjåførene har i flere år opparbeidet seg rutiner rundt det å jobbe analogt, hvor flere nødvendigvis ikke har særlig kjennskap til digital teknologi. Det vil dermed være interessant å se om sjåførene uttrykker noen av de ulike formene for endringsmotstand som eksempelvis rutinesøking, kognitiv rigiditet, kortsiktig fokus eller sterke emosjonelle reaksjoner, og hvordan ledelsen har håndtert implementeringsprosessen for å få med seg de ansatte på endringsreisen. Vi kan blant annet undersøke hvordan ledelsen har forankret mål og hensikt rundt bruken av nettbrett for å fremme endringsstøttende atferd, og hvordan dette eventuelt står i kontrast til sjåførenes opplevelser.

Teori om læringsparathet belyser også viktigheten av å forstå hvordan innføring av ny teknologi forutsetter et spesifikt kompetansegrunnlag, i tillegg til å innebære en læringsprosess knyttet til hvordan å ta i bruk den nye teknologien. Sjåførene i Vy Buss tilhører en yrkesgruppe med høy snittalder, og har varierende grad av utdanning og teknisk kompetanse fra tidligere. Kunnskapen deres rundt bruken av digitale nettbrett kan dermed kreve ekstra støtte til læring, der de har større behov for assistanse i møte med digital teknologi for å ikke føle seg ydmyket eller inkompetente. Teorien om læringsparathet vil antakelig kunne bidra til å gi en forståelse av hva som kan ha fremmet og hemmet implementeringsprosessen, med utgangspunkt i hvordan ledelsen har tatt hensyn til sjåførenes ulike forutsetninger for læring og bruk av digital teknologi.

Teorien om digital literacy, eller digital lese- og skrivekyndighet, vil også kunne bidra til en økt forståelse av hvordan nettbrettet har preget sjåførenes arbeidssituasjon i tillegg til hva som kan ha fremmet og hemmet implementeringsprosessen. Digital teknologi forutsetter i større grad skriftlighet, og krever en rekke ulike ferdigheter av dem som må anvende digitale enheter. Basert på dette kan det være interessant å undersøke om bussjåførene opplever å ha tilstrekkelig kompetanse og ferdigheter for å mestre nettbrettet i den grad det forutsetter slik digital lese- og skrivekyndighet.

Studien til Orlikowski (1996) kan hjelpe oss å forstå hvordan interaksjons- og samhandlingsmønstre påvirkes av digital teknologi da det skaper nye rammer og rutiner i de ansattes daglige arbeid. Studien bidrar også til en forståelse av hvordan et fokus på kontinuerlig læring underveis i endringsprosessen er viktig for å fremme selve implementeringsprosessen. Argyris og Schön (1996) beskriver tre ulike former for organisasjonslæring; enkeltkrets-, dobbeltkrets- og deuterolæring. Disse formene for læring i organisasjoner kan være med å belyse våre antakelser i forbindelse med de læringsprosessene som settes i gang når man foretar endringer i en organisasjon. Her vil det være interessant å belyse hvordan Vy Buss har fasilitert læring underveis i prosessen, hvordan læringsprosesser har oppstått og hvordan sjåførene har opplevd og handlet som konsekvens av disse. De valgene Vy Buss har foretatt seg ved opplæring i bruk av nettbrettet kan tenkes å ha påvirket opplevelsen av implementeringen og de endringene dette har medført for den enkelte sjåfør, samt hvordan læring har oppstått.

4.0 Metode

I dette kapittelet presenteres og forklares metodologien vi har benyttet oss av underveis i forskningsprosessen. Metodiske valg og fremgangsmåter vil beskrives når det kommer til både forberedelser og selve gjennomføringen av datainnsamlingen, samt ved behandlingen av datamaterialet i etterkant. Videre drøftes studiens etiske betraktninger og studiens kvalitet gjennom validitet, reliabilitet og overførbarhet.

4.1 Forskningsmetode og design

4.1.1 Eksplorativt design

For å besvare studiens forskningsspørsmål benyttes et eksplorativt forskningsdesign (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 47). Dette anses som hensiktsmessig da vi ønsker å utforske endringssituasjonen nærmere ved å undersøke intervjuobjektene erfaringer og opplevelser knyttet til den digitale transformasjonen. Et slikt forskningsdesign brukes gjerne dersom man vet lite om området fra før, hvor hensikten med studiet er å forstå og tolke fenomenet som undersøkes. Dette innebærer blant annet å benytte tilgjengelig informasjon på området gjennom litteraturstudier og tidligere forskning (sekundærdata), i tillegg til å generere egne data (primærdata) knyttet til den spesifikke casen studien omfatter (Gripsrud et al., 2016, s. 47). Denne studien vil bestå av både sekundær- og primærdata for å belyse og øke vår forståelse av hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss, i tillegg til hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen og hvordan implementeringen har skapt muligheter for læring.

4.1.2 Teoridrevet vs. datadrevet analyse

Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2018, s. 37) forklarer at man kan skille mellom datadrevne og teoridrevne analyser, og omtales henholdsvis som induktive og deduktive analyser. I en datadrevet analyse avdekkes teori i etterkant, der det er selve dataene som bestemmer hva som er av interesse for analysen. Teoridrevne analyser drives derimot frem av teorier som er bestemt på forhånd, som vil påvirke hva som er interessant i dataene man samler inn (s. 37). Dette er dog to metoder på hver sin side av skalaen. I praksis er det vanlig å benytte seg av en kombinasjon av metodene og kan omtales som en abduktiv tilnærming (Tjora, 2020, s. 33). Ettersom vi har fått informasjon om casen og gjort oss tanker rundt hvilke teorier vi anser som relevante for analysen, har vi valgt å benytte oss av en abduktiv tilnærming i denne studien.

Samtidig er vi oppmerksomme på at dataene vi sitter igjen med etter innsamlingen ikke nødvendigvis er forenlige med teoriene vi på forhånd har ansett som relevante. I prosessen har vi derfor vært åpne for å gjøre nødvendige justeringer når det kommer til forskningsspørsmålene som skal besvares og teorier som er relevant for dette - spesielt i etterkant av datainnsamlingen hvor vi skaffet en totaloversikt over datamaterialet vi hadde å jobbe med.

4.1.3 Kvalitativt casestudie

Denne studien tar for seg en spesifikk digital transformasjon i en virksomhet, og kan dermed omtales som en kvalitativ casestudie. Dette betyr at det allerede ved studiens oppstart eksisterte en avgrensning for hva og hvem studien ville inkludere og ekskludere (Tjora, 2020, s. 41). I dette tilfellet settes det en initial avgrensning til sjåfører ansatt i Vy Buss. I en casestudie kan man benytte seg av alle former for datagenerering, både kvalitative og kvantitative (s. 41). Siden vi ønsker å undersøke individuelle opplevelser og erfaringer knyttet til innføringen av nettbrett for sjåførene, vil vår tilnærming være en kvalitativ casestudie med fokus på dybdeintervju. Underveis så vi i tillegg behov for å få et større innblikk i ledernes perspektiv og hvordan dette potensielt står i kontrast til sjåførenes opplevelser. Vi valgte derfor å supplere med et kvalitativt fokusgruppeintervju med tre av lederne i Vy Buss, der en HR-sjef og to avdelingsledere kunne dele sine opplevelser og erfaringer rundt implementeringsprosessen.

4.1.4 Utvalg og rekruttering av sjåfører til dybdeintervju

Slik Tjora (2020, s. 130) forklarer er hovedregelen å rekruttere informanter som har mulighet til å reflektere og uttale seg om temaene intervjuet vil dreie seg om. Rekrutteringen av informanter til denne studien avgrenses som nevnt til en allerede eksisterende enhet, som i dette tilfellet er Vy Buss (Tjora, 2020, s. 131). Vi ønsker å undersøke busssjåførene sin opplevelse av implementeringen av nettbrett, noe som naturlig avgrenser utvalget ytterligere til nettopp sjåførene. Dette kan omtales som et strategisk utvalg, da vi aktivt har søkt etter respondenter som kan uttale seg om temaet. Sjåførene danner en subgruppe innenfor casen Vy Buss, som er et grep vi har tatt for å sikre mer konsistente intervjudata (Tjora, 2020, s. 130-131).

I arbeidet med å rekruttere intervjuobjekter til studien valgte vi å samarbeide med våre kontaktpersoner i Vy Buss. Vi valgte å legge til grunn noen retningslinjer med ønsker for de vi ville at utvalget skulle bestå av for å sikre at det ble noenlunde representativt for de som ble berørt av endringen. Vi er klar over at dette ikke vil skape et teoretisk representativt utvalg,

men ønsket å legge vekt på variasjon i utvalget for å øke sannsynligheten for et bredere spekter i dataen. I tillegg for å øke sannsynligheten for å få med ulike nyanser i sjåførenes meninger og opplevelser.

Kjønn. Vi ønsket at begge kjønn ble representert i datamaterialet. Vi ble gjennom vår kontaktperson i Vy Buss opplyst om at det er en overvekt av menn i bussjåføryrket. Av den grunn ville det være enklere å få tilgang til mannlige informanter. Vi valgte derfor å påpeke at vi ønsket at begge kjønn ble representert i datamaterialet, og endte opp med å intervju syv menn og tre kvinner.

Alder. Vi ønsket samtidig noe variasjon i alder dersom dette var mulig. Vi hadde en antakelse om at det kunne forekomme variasjon i opplevelser, oppfatninger og meninger knyttet til innføringen av det teknologiske arbeidsverktøyet med tanke på alder, og ønsket derfor en variasjon for å eventuelt belyse dette. Vi ble opplyst av våre kontaktpersoner i Vy Buss at arbeidsstokken har en snittalder på ca. 50 år, der vi har intervjuet bussjåfører som befinner seg på et spenn fra rundt 40 - 65 år.

Lokasjon. Vy Buss har avdelinger spredt rundt i hele Norge, og vi så det mest hensiktsmessig å avgrense til deres virksomhet lokalisert på Østlandet. I dette området har de flere avdelinger, noe som gjør at det kan være en variasjon i opplevelser av innføringen fra avdeling til avdeling. Vi endte opp med å få tilgang til informanter fra tre ulike avdelinger som tilhører Ruter sitt anbudsområde på Østlandet.

Ansiennitet. For å kunne besvare studiens forskningsspørsmål om hvordan innføring av nettbrett har preget sjåførenes arbeidssituasjon, er det en forutsetning at sjåførene vi intervjuet hadde jobbet som bussjåfør i Vy Buss i to år eller mer, for å ha muligheten til å sammenligne arbeidsmetodene før og etter implementering av nettbrett. På denne måten får vi rikere refleksjoner rundt opplevelser knyttet til casen vi studerer.

Videre i arbeidet med rekruttering av informanter til studien fikk vi kontakthinformatjonen til sjåfører de hadde identifisert som relevante i forhold til overnevnte kriterier og ønsker. Deretter overtok vi ansvaret med å kontakte dem med forespørsel om å delta på intervju. E-post ble vår hovedkanal for opprettelse av kontakt, samt utstedelse av informasjon til de potensielle kandidatene. Vi opplevde at det var tilstrekkelig med sjåfører som ønsket å stille som

informanter til studien. Noen av sjåførene vi intervjuet tilbød seg også å sette oss i kontakt med andre sjåfører de anså som relevante for studien, og som kunne bidra med nye perspektiver og opplevelser. Dette er noe vi valgte å benytte oss av, ettersom dette ga oss tilgang til informanter som ikke var direkte identifisert av ledelsen. En av hensiktene med dette er at det gir oss mulighet til å skjerme enkelte av informantene fra ledelsens visshet om deltakelse. På den måten utviklet utvalget seg gjennom det man kan omtale som snøballmetoden, ved at det initiale utvalget vokste etter tips fra informantene underveis (Tjora, 2020, s. 135).

På forhånd så vi for oss å intervju mellom 8-12 sjåfører. Allerede etter om lag fem intervjuer erfarte vi å kjenne igjen det sjåførene fortalte, samtidig som vi fikk mindre ny kunnskap underveis og de fleste elementene opplevdes som gjennomgående. Likevel valgte vi å fortsette rekrutteringen av informanter og gjennomføre ytterligere fem intervjuer, selv om vi opplevde det Tjora (2020, s. 143) forklarer som metning i datamaterialet. Vi hadde grunn til å tro at de neste informantene kunne være ulik fra de forrige, og på den måten kunne nyansere funnene ytterligere. Vi endte opp med å gjennomføre totalt 10 dybdeintervju.

Det viste seg underveis i intervjuene at flere av sjåførene hadde verv som tillitsvalgte. Da vi ble opplyst om dette ønsket vi å sikre oss flere informanter uten dette vervet for å skape ytterligere variasjon i utvalget. Samtidig opplevde vi at informantene med slike tillitsverv ga oss en bredere innsikt i hvordan den generelle oppfatningen av endringen er blant de ansatte i de ulike avdelingene. På den måten fikk vi den enkeltes personlige opplevelse av prosessen, samtidig som de har hatt jevnlig kontakt med kolleger og fanget opp deres meninger og opplevelser gjennom denne perioden. Selv om dette ga oss tilgang til informasjon om flere opplevelser og meninger knyttet til endringen, er vi klar over at dette kan være preget av den tillitsvalgtes persepsjon.

4.1.5 Utvalg og rekruttering av ledere til fokusgruppeintervju

Som nevnt innledningsvis oppdaget vi underveis i intervjuene med sjåførene at det også ville være hensiktsmessig å belyse ledelsens opplevelser av implementeringen av nettbrettet. Vi ønsket å høre hvordan de opplevde prosessen og hva de hadde lagt spesielt vekt på underveis. Slik kunne vi belyse hvordan deres opplevelser eventuelt stod i kontrast til sjåførenes erfaringer. Vi valgte derfor å ta kontakt med HR-sjefen og de to avdelingslederne vi allerede hadde vært i dialog med for å spørre om de ønsket å delta sammen i et fokusgruppeintervju - noe de gjerne ønsket å stille opp på.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Kvalitativt dybdeintervju

Kvalitative dybdeintervjuer benyttes gjerne dersom man ønsker å undersøke intervjuobjektene livsverden, altså deres “meninger, holdninger og erfaringer” (Tjora, 2020, s. 114). I et slikt intervju er det viktig at intervjuobjektet er komfortabel og at det legges opp til en avslappet og rolig atmosfære. Det kan også være hensiktsmessig å la det være opp til informantene hvor intervjuet skal finne sted (Tjora, 2020, s. 121). Vi endte opp med å gjennomføre intervjuene digitalt. Dette ga informantene mulighet til å oppholde seg der de selv ønsket (eksempelvis hjemme, på hytta eller et rolig sted på arbeidsplassen), hvor de følte seg trygge og skjermet fra andre. Samtidig ønsket vi ikke å legge press på informantene når det kom til fysisk oppmøte ettersom intervjuene fant sted under den pågående korona-pandemien. Vi anså dette som et hensiktsmessig tiltak for å øke sjansen for at sjåførene ønsket å delta i studien, spesielt med tanke på at deltakelse er frivillig. Vi ønsket å tilrettelegge så godt som mulig, men uten at det ville gå på bekostning av intervjuets kvalitet.

Beslutningen om digital gjennomføring ble også gjort på grunn av den geografiske avstanden mellom oss som forskere og informantene. For å kunne gjennomføre intervjuene innenfor tidsfristen ble dette den mest hensiktsmessige måten å innhente data med tanke på både mengde og kvalitet. Av totalt 10 dybdeintervjuer ble åtte av dem gjennomført over Teams med video. To ble gjennomført over telefon, ettersom det var disse informantene var mest komfortable med. Selv om vi ikke kunne se dem, og vi mistet noen av de fysiske inntrykkene man får gjennom video som eksempelvis ansiktsuttrykk, var det viktigere for oss at informantene var komfortable med kanalen som ble brukt og at det ville ha en positiv effekt på informasjonen vi fikk (Tjora, 2020, s. 169). Vi vurderte det slik at dette ville øke sjansen for at vedkommende var avslappet nok til dele sine personlige erfaringer og meninger, noe som er viktigere for å kunne besvare våre forskningsspørsmål enn hva kroppsspråk og ansiktsuttrykk er (Tjora, 2020, s. 170-171). Ved telefonintervju bør man være spesielt påpasselig med å forsikre seg om at man har forstått informanten riktig (Tjora, 2020, s. 169). Dette gjorde vi ved å gjenta noe av informantens svar, for så å spørre om vi hadde forstått vedkommende rett.

Studien omhandler digitalisering og digitale transformasjoner, noe som også påvirket vårt valg av digital gjennomføring. Av den grunn ønsket vi å bruke nettopp en digital plattform i selve

intervjusituasjonen. Dette var med på å gi oss et inntrykk av hvor komfortable informantene var med å bruke teknologiske verktøy. Vi erfarte at om lag halvparten enten benyttet seg av nettbrettet under intervjuet eller hadde det med seg, uten at dette var noe vi hadde spurt om eller spesifisert på forhånd. Samtidig var det flere som behøvde assistanse for å logge seg inn på Teams-plattformen for å delta i intervjuet.

4.2.2 Fokusgruppeintervju

Fokusgrupper er en intervjuform hvor man samler flere informanter for å diskutere et eller flere tema. Det regnes som en effektiv form for datainnsamling ved at man innhenter data fra flere informanter samtidig gjennom en styrt form for samtale. Denne formen for datainnsamling kan virke mindre skremmende for deltakerne enn et individuelt intervju, ettersom de er flere til stede som kan diskutere ideer, meninger og oppfatninger sammen (Tjora, 2020, s. 123).

Ved gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet hadde vi tre informanter, og kan derfor omtales som en mini-fokusgruppe (for vanlig fokusgruppe er det anbefalt 6-12). Gruppen er sammensatt av en eksisterende gruppe og er homogen, da alle deltakerne har en lederstilling i Vy Buss. Dette kan være med på å skape en form for samhold i gruppen, som kan føre til bedre flyt i samtalen og forståelse av temaene dem imellom (Tjora, 2020, s. 124).

Til forskjell fra dybdeintervjuene ble våre roller i fokusgruppeintervjuet moderator og assisterende moderator. Moderatoren styrte samtalen ved å stille spørsmål og legge frem tema som deltakerne videre skulle diskutere. Samtidig var det moderatorens rolle å lede samtalen tilbake på ønskede tema og områder dersom samtalen sporet av, samt påse at alle kom til ordet underveis. Assisterende moderator hadde en mer passiv rolle og tok ansvar for å ta notater, samt lydopptak av seansen slik at den kunne transkriberes og kodes i etterkant. Samtidig fungerte assisterende moderator som en sikring i at vedkommende kunne fange opp uklarheter, eller trekke frem tema vi ikke hadde kommet inn på underveis, og eventuelt ta opp dette avslutningsvis (Tjora, 2020, s. 124-125).

4.2.3 Intervjuguide

Før intervjuene ble gjennomført utviklet vi en intervjuguide (se vedlegg 1) med spørsmål utledet med utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål (Gioia, Corley & Hamilton, 2012, s. 20). Intervjuguiden består av oppvarmings-, refleksjons- og avrundingspørsmål, og indikerer tre ulike faser for intervjuet, samt variasjon i forventet grad av refleksjon fra informantene

(Tjora, 2020, s. 145-146). De spørsmålene vi utledet innenfor hver av fasene dannet derfor en viss struktur for intervjuforløpet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162). For fokusgruppeintervjuet tok vi utgangspunkt i intervjuguiden for dybdeintervjuene, men gjorde nødvendige justeringer slik at det passet til ledernes rolle og perspektiv på implementeringsprosessen (se vedlegg 2).

Innledningsvis startet vi med å presentere oss selv kort før vi spurte om informanten kunne fortelle litt om seg selv, noe som dannet introduksjonsfasen av intervjuet (Tjora, 2020, s. 145). Slik ble vi kjent med informantene på en avslappet måte, hvor vi startet med å fokusere på generell informasjon om eksempelvis hvor lenge vedkommende hadde jobbet i Vy, hva jobben dreide seg om og eventuelt annen erfaring. Dette opplevde vi som en god måte å danne et bilde av hvem personen var og deres bakgrunn, uten å spesifikt spørre om det. Samtidig fikk informanten en rolig start og mulighet til å finne seg til rette i situasjonen (Tjora, 2020, s. 146).

Neste fase for intervjuet inneholdt refleksjonsspørsmål inndelt etter temaene *digital transformasjon, motstand mot endring, opplæring/tiltak for kompetanseutvikling og lederens rolle i endringsprosessen* (Tjora, 2020, s. 146). Temaene utledet vi med utgangspunkt i forskningsspørsmålene i tillegg til studiens teoretiske rammeverk, der spørsmålene under hvert tema var konstruert med den hensikt å kunne besvare forskningsspørsmålene. Der forskningsspørsmålene har et akademisk preg ble spørsmålene formulert på en muntlig måte, hvor formålet var å stimulere til spontane og beskrivende refleksjoner hos informantene. Vi forsøkte å unngå “ja” og “nei” spørsmål ved å fokusere på å spørre om beskrivelser og forklaringer på “hva”, “hvordan”, og “hvorfor” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 164).

Temaene og tilhørende spørsmål ble brukt som overordnet inspirasjon under intervjuene for å stimulere til en åpen samtale om intervjuobjektens opplevelser og erfaringer. Vi hadde mulighet til å komme med tilpassede oppfølgingsspørsmål ut ifra informantens forklaringer og respons på de initiale spørsmålene. Selv om vi hadde en strukturert intervjuguide med ulike temaer, opplevde vi at det ble enklere å oppnå god flyt i samtalen ved å la informanten fortelle fritt. Slik kom vi inn på de overordnede temaene og spørsmålene vi hadde formulert på en naturlig måte. Samtidig var det noen som behøvde mer oppfølging og stikkord for å reflektere over spørsmålene (Tjora, 2020, s. 146). Intervjuene hadde en såkalt semistrukturert tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162). Dersom det var noen spørsmål vi ikke kom naturlig inn på underveis, ble disse presentert avslutningsvis. På den måten sikret vi at alle informantene

fikk de samme spørsmålene, men at oppfølgende spørsmål og avklaringer ble tilpasset den enkeltes svar og forklaringer.

I intervjuets siste fase forsøkte vi å nøytralisere situasjonen ved å stille noen enkle spørsmål uten behov for særlig refleksjon hos informanten. Vi spurte blant annet informanten om det var noe vedkommende ønsket å legge til og hvordan personen syntes intervjuet hadde gått. Deretter ga vi informasjon om studiens forløp og hvordan vi kom til å behandle dataene. For å runde av valgte vi å gjenta informantens rettigheter for å presisere at det er lav terskel for å ta kontakt med oss dersom de er usikre på noe, ønsker innsyn i eget transkriberte intervju, eller ved ønske om å trekke seg. Avslutningsvis takket vi så mye for personens tid og deres villighet til å delta i studien (Tjora, 2020, s. 146-147).

4.2.4 Praktisk gjennomføring

Ved gjennomføringen av intervjuene deltok vi begge to fordelt på én aktiv og én passiv rolle. Forskeren med aktiv rolle hadde hovedansvaret for selve gjennomføringen av intervjuet og interaksjonen med informanten. Forskeren med passiv rolle holdt seg i bakgrunnen, tok notater, sikret at vi hadde vært innom alle temaer og spørsmål, og spurte om eventuelle avklaringer dersom noen av informantens refleksjoner var uklare. Vi byttet på å ha disse rollene, der vi fikk mulighet til å være både aktiv og passiv på annet hvert intervju. Som et ekstra sikkerhetstiltak hadde begge forskerne ansvar for lydopptak av intervjuet dersom det skulle skje noe med ett av opptakene, enten det skyldes tekniske utfordringer eller menneskelig svikt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206).

I intervjusituasjonen var vi opptatt av å skape en komfortabel atmosfære for intervjuobjektet og startet med å gi en kort introduksjon. Dette til tross for at de hadde fått all nødvendig informasjon gjennom samtykkeerklæring og studiens beskrivelse på forhånd. Vi er klar over at det ikke er alle som tar seg tid til å lese gjennom et slikt informasjonsskriv på forhånd, selv om de har samtykket til deltakelse. Av den grunn valgte vi å ta en overordnet gjennomgang av formålet med intervjuet, hvordan dataene blir behandlet og intervjuobjektets rettigheter. Vi forklarte at vi ønsket å ta lydopptak av samtalen, med den hensikt å kunne transkribere det i etterkant. Deretter forklarte vi hvordan det skulle brukes, hvordan det oppbevares, og at det blir slettet når studien avsluttes. Lydopptaket ble ikke startet før informanten samtykket til dette (Tjora, 2020, s. 166-167). Innledningsvis presiserte vi også at vi var ute etter den enkeltes opplevelser, refleksjoner og formeninger, slik at de hadde dette i bakhodet når vi startet

samtalen om innføringen av nettbrettet. Dette gjorde vi som et tiltak for å øke sannsynligheten for å få den enkeltes personlige opplevelse, som vi behøver for å besvare studiens forskningsspørsmål.

Intervjuguiden brukte vi som en guide, ikke et fast skjema. Vi var opptatt av å skape en flytende og åpen samtale, og brukte intervjuguiden som en støtte og sikring for å vite at vi har vært innom alle temaene og spørsmålene vi ønsket å snakke om. På den måten hoppet vi litt frem og tilbake med tanke på de ulike temaene for samtalen slik at det ble en naturlig flyt. Dette gjorde at vi ikke stoppet eller hindret intervjuobjektets tankerekke og åpnet opp for at vi kunne komme med oppklarende- eller oppfølgende spørsmål. Vi erfarte at denne metoden gjorde at vi fikk den informasjonen vi trengte på en naturlig måte, uten å følge intervjuguiden slavisk. Forskeren med støttefunksjon sikret at alle temaer ble dekket og stilte eventuelt noen avsluttende spørsmål.

For å mestre en semistrukturert tilnærming var vi avhengige av å stille oppfølgende spørsmål ut fra den enkeltes forklaringer. Dette krevde at vi praktiserte aktiv lytting, hvor vi måtte konsentrere oss om å legge merke til nøyaktig hva informanten sa og hvordan det ble sagt. Dette satte krav til at vi som forskere hadde tilstrekkelig kunnskap om temaene for intervjuet, og visshet om hvilken informasjon som ville medvirke til å besvare forskningsspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170). Vi opplevde at dette satte krav til en viss fleksibilitet hos intervjueren underveis, da det var noe variasjon på hvor mange oppfølgende spørsmål informantene trengte før vi eventuelt fikk de forklaringene vi var ute etter (s. 171). Ved å sette fokus på meningsavklaring underveis viser vi også overfor informanten at vi lytter og er interesserte i vedkomnes refleksjoner, noe som kan ha en positiv effekt på vilje til å dele informasjon. Dette gjorde også at vi kunne rettlede samtalen og tydeliggjøre informasjonen ut fra forskningsspørsmålene, noe som kan være med på å danne et sikrere grunnlag for videre arbeid med analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 165).

Ved gjennomføring av intervjuene opplevde vi samtidig en variasjon i informantene når det kom til kvaliteten på informasjonen de ønsket å dele. Noen evnet å gi gode og relevante refleksjoner og holdt seg til temaene vi spurte om. Andre fattet seg i korthet og/eller sporet lett av. Vi erfarte derfor at noen av informantene var vanskeligere å intervjuer enn andre. I de krevende intervjusituasjonene ble det vår jobb å motivere og gjøre nødvendige justeringer, ved

å eksempelvis tilrettelegge spørsmålene slik at vi omsider fikk den informasjonen vi behøvde (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 194-195).

Når alle temaene var dekket og vi var tilfredse med informasjonen vi hadde samlet inn, forsøkte vi som nevnt å nøytralisere situasjonen ved å ha en kort uformell samtale om hvordan intervjuobjektet opplevde situasjonen og om de hadde noe de ønsket å tilføye. Samtidig valgte vi å gjenta intervjuobjektets rettigheter og understreke at det er lav terskel dersom vedkommende har spørsmål om veien videre og ønsker å komme i kontakt med oss. Vi opplevde et stort engasjement og interesse angående hva deres bidrag ville ende ut i, og at resultatet av oppgaven ville være av verdi for den enkelte og avdelingen de jobbet i. Et stort flertall ønsket å få tilsendt oppgaven når den er ferdigstilt og poengterte at den kan være med på å belyse eventuelle forbedringsmuligheter og stimulere til samtaler mellom sjåførene og ledelsen om hvordan de sammen kan jobbe videre for å utnytte nettbrettets potensial.

| INFORMANT | TYPE INTERVJU | TID |
|--------------|---------------|-------------|
| Informant 1 | Dybdeintervju | 70 minutter |
| Informant 2 | Dybdeintervju | 46 minutter |
| Informant 3 | Dybdeintervju | 50 minutter |
| Informant 4 | Dybdeintervju | 40 minutter |
| Informant 5 | Dybdeintervju | 59 minutter |
| Informant 6 | Dybdeintervju | 36 minutter |
| Informant 7 | Dybdeintervju | 37 minutter |
| Informant 8 | Dybdeintervju | 17 minutter |
| Informant 9 | Dybdeintervju | 25 minutter |
| Informant 10 | Dybdeintervju | 35 minutter |

| | | |
|---------|---------------------|-------------|
| Leder 1 | Fokusgruppeintervju | 50 minutter |
| Leder 2 | | |
| Leder 3 | | |

Tabell 1: Oversikt over informantene, type intervju og tid på intervju

Slik man kan se i tabellen over hadde intervjuene med sjåførene et tidsspenn på 17-70 minutter, noe det kan være flere grunner til. Etter hvert som vi fikk mer erfaring i intervjurollen klarte vi å stille de ‘riktige’ spørsmålene på ‘riktig’ måte, slik at intervjuene ble mer effektive og informasjonen mer konsentrert rundt forskningsspørsmålene. Dette resulterte altså i at intervjuene ble kortere etter hvert, slik man kan se i tabellen. I de første intervjuene var vi som forskere preget av en større usikkerhet i situasjonen, noe som gjorde at vi spurte og ba dem utdype mer enn nødvendig, fordi vi var redde for å gå glipp av informasjon. Vi var altså heller føre var i starten, men ble gradvis tryggere på hvordan vi skulle gå frem for å sikre nok og riktig informasjon. En annen grunn til variasjon i intervjuenes lengde opplevde vi også som følge av hvor ‘løst’ informasjonen satt hos den enkelte informanten, noe vi måtte tilpasse oss etter. Samtidig kan variasjonen i tidsbruk per intervju forklares som en følge av en viss metning i informasjonen etter om lag halvparten av intervjuene, som forklart i punkt 4.1.4.

4.3 Dataanalyse

I denne seksjonen vil beskrive hvordan vi har gått frem for å bearbeide og analysere dataen generert gjennom dybdeintervjuene og fokusgruppeintervjuet. I arbeidet med dette startet vi med å transkribere lydopptakene fra intervjuene, før vi gjennomgikk dem for å identifisere tekstnære koder i materialet. Deretter sorterte vi kodene inn i mer generelle kategorier, som igjen ble samlet under ulike tema. De overordnede temaene dannet en struktur for videre analyse. Dette er et omfattende arbeid, men et viktig steg i forskningsprosessen som har hjulpet oss som forskere å forstå hva datamaterialet *faktisk* forteller oss (Gioia et al., 2012, s. 20).

4.3.1 Transkribering

Første steg i arbeidet med å bearbeide innsamlet data var transkripsjon av lydopptakene fra intervjuene og fokusgruppen. Dette er prosessen hvor man gjør den muntlige intervjusamtalen om til skriftlig tekst, slik at den blir tilgjengelig for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). Arbeidet innebærer en omgjøring fra talespråk til skriftspråk, noe som kan gjøre det utfordrende å oversette og få med alle elementer fra det initiale utsagnet. Det er alltid noe som vil gå tapt i

denne prosessen eller som er vanskelig å forstå gjennom skriftspråk, som eksempelvis ironi, kroppsspråk, stemmeleie, holdning og gester (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

Ved å ta lydopptak av intervjuene ga det forskeren med aktiv rolle i intervjusituasjonen mulighet til å være fullstendig til stede underveis, uten å måtte holde fokus på å notere ned informasjonen. Dette opplevde vi som positivt i forhold til dynamikken og kontakten mellom intervjuer og informant. Samtidig gir lydopptakene en konstant tilgang til intervjuene i etterkant og til videre bruk i analysearbeidet. Dette gir mulighet til å eksempelvis spole tilbake for å høre tonefall og pauser, slik at man kan sikre et bredere spekter av informasjon som kan inkluderes i den transkriberte teksten.

Som forskere har vi selv tatt ansvar for å transkribere, og valgte å fordele halvparten av intervjuene mellom oss slik at vi transkriberte de intervjuene vi selv hadde hatt aktiv rolle. Dette så vi som en god mulighet til å få en overordnet oversikt over hele datamaterialet og en metode for å sikre at all relevant informasjon for analysen ble inkludert. Intervjuene ble ordrett oversatt til skrift, noe som var en svært tidkrevende prosess. Vi valgte å inkludere notater når det kom til eksempelvis språk, nøling eller toneleie for å få med viktige nyanser over til det skriftlige formatet. Her brukte vi lydopptakene og supplerte med notatene fra forskeren med passiv rolle. På den måten startet analysen av meningsinnholdet allerede i arbeidet med dette. Transkripsjonene ble gjort fortløpende, noe som gjorde at vi underveis også kunne lære om egen intervjustil og skape rom for å reflektere over hvordan vi kunne utvikle og forbedre oss underveis (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206-207).

Selv om analysen ikke omhandler rent språklige variasjoner hos informantene, snarere meningsinnholdet, har vi lagt vekt på at begge forskerne transkriberte intervjuene under samme forutsetninger. På forhånd utformet vi dermed retningslinjer for hvordan vi skulle gå frem. Slik sørget vi for at det ble fulgt samme prosedyre for alle intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207). Vi ble enige om følgende forutsetninger for transkribering:

1. Intervjuerens spørsmål eller kommentarer skal noteres med innrykk, mens informantens uttalelser skal følge normal formatering. Hensikten er å enkelt kunne skille mellom intervjuers og informants uttalelser.
2. All informasjon fra opptakene startet frem til avsluttende konkluderings skal skrives ordrett.

3. Alle fyll-lyder som eksempelvis “ehm” eller “ehh” inkluderes ikke for å skape bedre flyt i teksten. Vi vurderer det slik at det ikke endrer meningsinnholdet dersom dette ikke inkluderes i transkripsjonen.
4. Nøling eller pauser indikeres ved “...”.
5. Dersom informanten siterer noen andre indikeres dette med “ ”.
6. Dersom et ord sies med undertrykk markeres dette i *kursiv*.
7. Dersom et ord er uklart/utydelig, erstattes ordet med *utydelig* og eventuelt hva man tror det ble sagt i parentes.
8. Transkripsjonen skal skje kronologisk slik det blir sagt på opptaket, altså ikke organiseres etter tema.

4.3.2 Koding og kategorisering

For videre bearbeiding av dataene har vi tatt utgangspunkt i Gioia-metoden som er en form for flernivåanalyse (Gioia et al., 2012). Gjennom denne metoden har vi arbeidet aktivt med datamaterialet, og beveget oss stegvis fra nivå til nivå. Vi startet med å identifisere tekstnære koder ut ifra transkripsjonene, før vi samlet kodene i mer generelle kategorier. Dette gjorde at vi til slutt kunne avdekke mer overordnede tema. Dette har vært et viktig steg i analysearbeidet for å forstå innholdet i datamaterialet og hva det faktisk forteller oss (Gioia et al., 2012, s. 20).

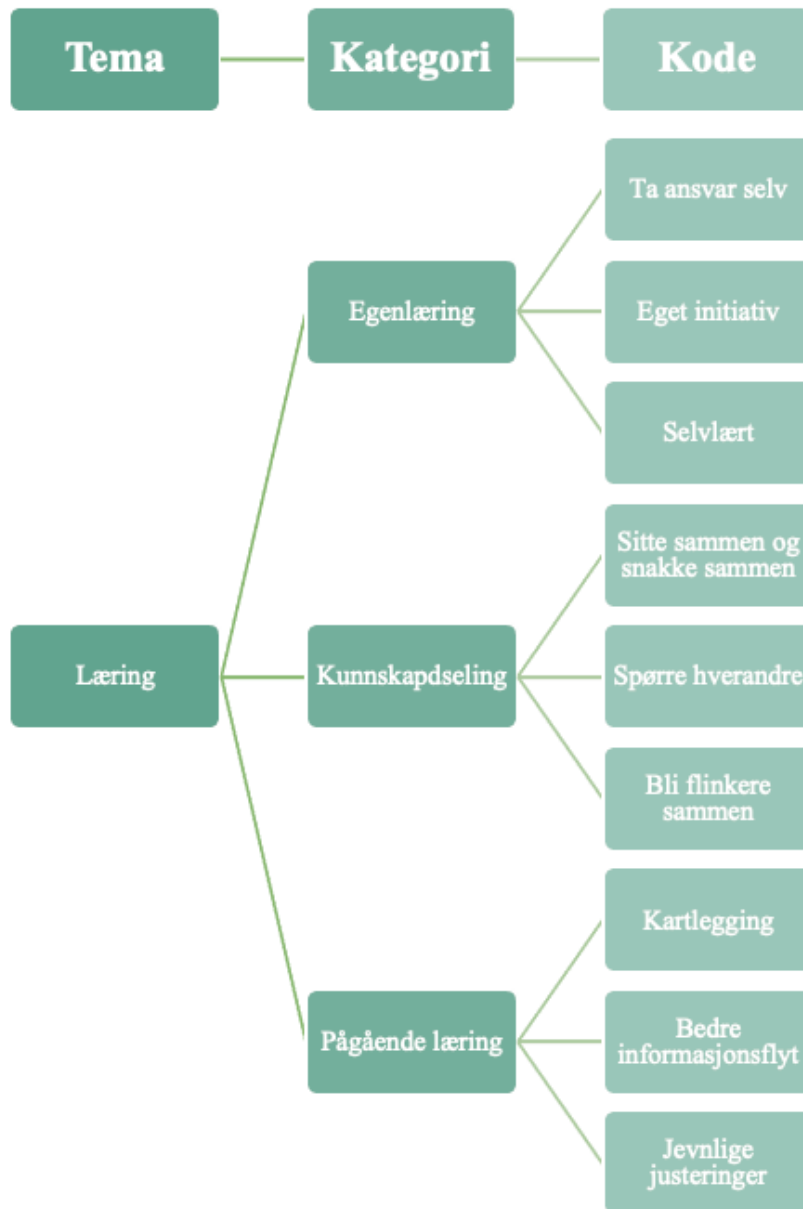
Første steg i bearbeiding av datamaterialet innebar en systematisk gjennomgang for å identifisere alle elementer som kan være av interesse for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Dette gjorde vi ved å tilegne disse elementene ulike koder. Dette dannet såkalt tekstnære koder, altså konsentrert rundt den individuelle informantens betegnelser og forklaringer (Gioia et al., 2012, s. 20). På den måten ble vi nødt til å sette oss nøye inn i den enkeltes forklaringer og uttalelser, som lot oss danne et overordnet bilde av datamaterialet. I arbeidet med dette identifiserte vi koder som eksempelvis *ta ansvar selv*, *spørre hverandre* og *kartlegging* (se figur 3, s. 37).

Arbeidet med kodingen gjorde at vi kunne begynne å kartlegge fremtredende likheter og ulikheter hos informantenes opplevelser, forklaringer og meninger. Kodingen var en omfattende prosess, ettersom vi satt igjen med et stort antall koder, noe som virket overveldende. Samtidig er dette en naturlig opplevelse og en prosess man må gjennom når man har et omfattende datamateriale å sette seg inn i (Gioia et al., 2012, s. 20). I arbeidet med dette tok vi utgangspunkt i word-filen til transkripsjonene og benyttet oss av kommentar-funksjonen

for å markere tekst, opprette koder, og skrive ned notater og kommentarer. Tjora (2020, s. 302) forklarer at det er vanlig å kode hele eller deler av materialer om igjen, noe vi erfarte som nødvendig ettersom ny informasjon kom til og vi fanget opp nye interesseområder underveis. Arbeidet med identifisering av tekstmære koder ga oss samtidig mulighet til å tidlig identifisere relevante sitater, som siden har vært utgangspunktet for kapittelet hvor vi presenterer funn og analyse.

Med utgangspunkt i kodene forsøkte vi å sortere disse innenfor større kategorier. Kategoriene ble dannet ved at vi grupperte koder som hadde like eller lignende egenskaper til felles (Johannessen et al., 2019, s. 125). Slik Gioia et al. (2012, s. 20) forklarer er det i dette arbeidet hensiktsmessig å la teoretiske prinsipper og perspektiver spille en mer sentral rolle. Vi erfarte at de ulike kategoriene ga indikasjoner på hvilke teoretiske konsepter som kan være med på å forklare studiens forskningsspørsmål. Med utgangspunkt i kodene innført i transkripsjonsdokumentene identifiserte vi en rekke kategorier, eksempelvis når det kom til spørsmål knyttet til opplæring og oppfølging av sjåførene. Dette lot oss sorterte kodene knyttet til læring innenfor kategoriene; *egenlæring*, *kunnskapsdeling* og *pågående læring* (se figur 3, s. 37). I praksis gjorde vi dette ved å føre kodene inn i et skjema, hvor de deretter ble fordelt på de ulike kategoriene.

Slik Tjora (2020, s. 208) forklarer så er det kodene og kategoriene som legger utgangspunktet for analysens temaer. Vi erfarte at de ulike kategoriene ga oss mulighet til å identifisere mer overordnede tema, som eksempelvis *fremmere og hemmere for vellykket implementering og læring*. Dette gjorde at vi kunne sortere de ulike kategoriene under tilhørende tema. På den måten skapte de tre dimensjonene (koder, kategorier og tema) en form for system i datamaterialet. Dette ga oss mulighet til å skape en strukturert og oversiktlig fremstilling av hvordan de ulike dimensjonene henger sammen og hvordan de leder ut i hverandre, som fremstilt nedenfor i figur 3 (Gioia et al., 2012, s. 20-21).



Figur 3: Fremstilling av datastruktur med eksempler på nivåer: tema – kategori - kode

4.3.3 Rapportering

Det siste steget i analyseprosessen er å skrive ut funnene i dataen i form av en skriftlig rapport (Tjora, 2020, s. 301). Målet med den skriftlige rapporten er å presentere materialet på en strukturert og oversiktlig måte, med den hensikt å belyse forskningsspørsmålene. Dette har forarbeidet med koding, kategorisering og tematisering lagt til rette for (Tjora, 2020, s. 208). Selve analysen presenterer vi i kapittel 5. Her presenteres temaene som fremkommer i datamaterialet, hvor vi tolker og analyserer disse med utgangspunkt i sitater fra informantene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 307). Dette har imidlertid vært en krevende prosess, hvor vi har vært frem og tilbake mellom de ulike stegene i analysen og fortsatt bearbeidelsen av koder,

kategorier og tema parallelt med utarbeidelsen av rapporten. Som Tjora (2020, s. 305) forklarer er dette en naturlig del av analyseprosessen.

4.4. Forskningens forutsetninger og kvalitet

I denne seksjonen vil vi presentere hvordan vi har gått frem for å ivareta reliabilitet, validitet og overførbarhet i studien. Dette sikter til studiens pålitelighet, gyldighet og hvorvidt det er mulig å overføre resultatene til andre liknende situasjoner.

4.4.1 Reliabilitet

I løpet av denne studien har vi tatt ulike grep for å skape troverdige forskningsresultater. Dette sikter til forskningens reliabilitet, altså pålitelighet, og sees gjerne i sammenheng med hvorvidt forskningens resultater kan gjenskapes av andre på et senere tidspunkt. Reliabiliteten til studien henger tett sammen med valg i forbindelse med datagenerering og -behandling, og handler om hvorvidt informantene ville endret sine svar dersom de ble intervjuet av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

Ved utarbeiding av intervjuguiden og i intervjusituasjonen var vi påpasselige med å ikke stille ledende spørsmål, ettersom slik spørsmålsstilling innebærer en risiko for å påvirke informantens svar. Derfor var vi oppmerksomme på å stille åpne spørsmål slik at informanten selv kunne gjøre en vurdering av spørsmålets betydning, spesielt når det kom til initiale refleksjonsspørsmål. Vi benyttet oss derimot av en form for ledende spørsmål ved oppfølging av informantens uttalelser når vi ønsket å verifisere vår forståelse som en metode for å styrke og bekrefte svarenes reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201-202). Når det kommer til valg av sitater som utgangspunkt for analysen var vi oppmerksomme på å velge sitater som faktisk belyser informantens synspunkter og opplevelser, og at sitatene vi valgte å inkludere ikke står i strid med resten av informantens uttalelser (Tjora, 2020, s. 237).

Ved planlegging av transkriberingen var vi oppmerksomme på at vi måtte bli enige om et rammeverk for hvordan vi skulle gå frem i arbeidet, spesielt med tanke på at transkripsjonene ble fordelt på begge forskerne. På den måten kunne vi øke sannsynligheten for at alle intervjuene ble transkribert under de samme forutsetningene, samtidig som det gir andre mulighet til å følge samme fremgangsmåte (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

4.4.2 Validitet

Studiens validitet sikter til dens kvalitet, gyldighet og troverdighet. Dette omhandler hvorvidt studien undersøker det den er ment å undersøke og om metodene som er anvendt er egnet til å undersøke og besvare de spørsmålene man ønsker å besvare (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276; Tjora, 2020, s. 232). Vi har lagt vekt på å validere arbeidet gjennom alle studiens stadier, fra start til slutt. I dette arbeidet har vi vært oppmerksomme på å gjøre veloverveide og informerte valg i alt fra planlegging, teoretisk forankring, intervjuing, databehandling, analysering og rapportering. Vi har lagt vekt på å redegjøre for hvordan vi har gått frem og hva som ligger til grunn for de valgene vi har tatt, der Tjora (2020, s. 234) forklarer at dette er med på å stryke studiens gyldighet. Dette går vi spesielt inn på i forbindelse med metodologisk tilnærming og fremgangsmåte.

Vi valgte underveis i arbeidet med datagenereringen å inkludere ledernes perspektiv på casen i tillegg til sjåførenes. Slik Kvale & Brinkmann (2015, s. 281) forklarer kan man ikke være sikker på at informantene forteller sannheten under et intervju. Ved å inkludere to perspektiver i fortolkningsprosessen oppstår muligheten til å sammenligne disse og oppklare eventuelle usikkerheter, som igjen kan redusere risikoen for feilrapportering. Samtidig var vi oppmerksomme på hvordan vi stilte spørsmål og oppfølgingen av disse, for å sikre at vi forstår informantenes svar. Dette gjorde vi for å øke sannsynligheten for validitet, altså gyldighet i informantens informasjon og vår fortolkning av den (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 281). Ved at vi er to forskere som har samarbeidet gjennom hele studiens forløp har vi sammen reflektert over valg og fortolkning underveis. På den måten har vi styrket validiteten gjennom kontinuerlig dialog, som har ført til gode diskusjoner hvor vi i fellesskap har kommet frem til veloverveide løsninger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 286).

4.4.3 Generalisering

Tjora (2020, s. 238) beskriver at generalisering, eller overførbarhet i en eller annen form er et implisitt eller eksplisitt mål innenfor samfunnsrelatert forskning. Dette sikter til hvorvidt studiens resultater kan overføres til andre situasjoner eller kontekster (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). Gjennom denne studien ønsker vi å belyse hvordan digitalisering av arbeidsprosesser påvirker arbeidssituasjonen til de som berøres av dem, og hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen. Da vi tar for oss en avgrenset case som omfatter Vy Buss sine bussjåfører og ledere, er ikke studiens overordnede hensikt

generalisering, men å diskutere våre funn i en teoretisk sammenheng. Imidlertid kan deler av studiens implikasjoner være overførbare til liknende situasjoner. Digitalisering er svært aktuelt i dagens samfunn og arbeidsliv, spesielt ved digitalisering av arbeidsprosesser.

Funnene vi har fått basert på studiens datamateriale kan hevdes å ha en viss grad av overførbarhet. Blant annet i tilfeller der en undersøker digitale transformasjoner innen yrker som i liten grad har tidligere erfaringer eller opparbeidet kompetanse med bruk av digitale arbeidsverktøy. Vi har studert en digital transformasjon blant bussjåfører i Vy Buss, som tilhører et mer mekanisk yrke, bestående av en brukergruppe med ulike og til dels lave forutsetninger for anvendelse av digital teknologi. Selv om studiens resultater ikke nødvendigvis kan overføres direkte til en annen case, kan deler av den altså være nyttig. Enten det er for virksomheter som skal gjennom liknende prosesser, fortrinnsvis innenfor tilsvarende bransje, eller for videre forskning på området. Det er de ulike rammebetingelsene og forutsetningene som er viktig å ta hensyn til i digitale transformasjoner som blir mest sentralt for studiens generaliserbarhet. Samtidig har vi lagt vekt på detaljerte redegjørelser gjennom hele studiens forløp, noe som gjør at leseren selv kan gjøre en vurdering på hvorvidt funn og implikasjoner er gyldig for egen situasjon eller forskning (Tjora, 2020, s. 239).

4.5 Etiske betraktninger

Ved utføring av forskningsprosjekter må man ta stilling til etiske spørsmål ved både gjennomføring og studiens mål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95). Forskningsetikk i forbindelse med kvalitative studier er spesielt knyttet til håndtering og avveininger for gjennomføring av intervju, databehandling og presentasjon av data (s. 97). Ifølge Tjora (2020, s. 175) er det overordnede kravet at informanten ikke skal komme til skade ved å delta i studien. For å ivareta dette har vi meldt inn studien til Norsk senter for forskningsdata (se vedlegg 4). De setter krav til innmelding av forskningsprosjekter som behandler personopplysninger og setter retningslinjer man må forholde seg til underveis i prosessen. Gjennomføringen av intervjuene ble ikke gjort før søknaden ble godkjent og var i henhold til gjeldende regler. Da vi underveis ønsket å gjennomføre en fokusgruppe i tillegg til dybdeintervjuene, meldte vi inn endringen til NSD og fikk denne godkjent før gjennomføringen (NSD, 2022). Deltakerne til både dybdeintervju og fokusgruppe fikk tilsendt et samtykkeskjema på forhånd. Denne inneholdt all nødvendig informasjon for at informantene kunne ta et informert valg om å delta i studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97).

4.5.1 Frivillig deltakelse og informert samtykke

Vi har tatt flere grep for å ivareta etiske hensyn for informantene som ønsket å delta i studien. Slik Kvale og Brinkmann (2015, s. 97) forklarer er dette relevant å reflektere over og legge til rette for gjennom hele forskningsprosessen. I forbindelse med planleggingsfasen utarbeidet vi en samtykkeerklæring som informantene fikk tilsendt samtidig med forespørselen om deltakelse. Denne inneholdt all nødvendig informasjon om studiens hensikt og formål, hva deltakelse vil innebære for den enkelte, at deltakelse er frivillig og at de kan trekke samtykket dersom de skulle ønske det. Her informerte vi også om at studien var innmeldt og godkjent av NSD, hvordan vi behandlet deres personopplysninger og hvilke rettigheter de har for innsyn og retting/sitatsjekk. De fikk også oppgitt kontaktinformasjon til studiens ansvarlige dersom de hadde spørsmål eller ønsket å benytte seg av disse rettighetene. For informantene som ønsket å delta fikk vi tilsendt signert erklæring eller tilbakemelding via e-post, hvor flesteparten også samtykket muntlig til oss før intervjuet startet.

4.5.2 Anonymitet og konfidensialitet

Via samtykkeerklæringen fikk informantene informasjon om at opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i henhold til personvernregelverket. Her informerte vi også om at det bare var undertegnede studenter, samt studiens veileder som hadde tilgang til disse opplysningene og at all informasjon blir slettet når studien avsluttes. For å skjule informantenes identitet har vi valgt å anonymisere navn underveis i studiens analyse og diskusjon. Her omtales de som 'respondent X' eller 'leder X'. Vi er også oppmerksomme på at informantene kan gjenkjennes gjennom beskrivelser knyttet til avdelingene de jobber i, og har valgt å ta hensyn til dette ved å anonymisere både avdelings- og stedsnavn. Av dette vil det ikke komme frem annen informasjon om informantene enn at de jobber i Vy Buss lokalisert på Østlandet.

4.5.3 Forskerens rolle

Gjennom studiens forløp har vi som forskere forsøkt å være bevisst vår egen rolle og hvordan vi kan påvirke studien. Selv om vi er påvirket av egne meninger og kompetanse, har vi vært oppmerksomme på å forholde oss objektive, spesielt i forbindelse med datagenereringen. Samtidig er vi klar over at vår bakgrunn kan være med på å forme vår oppfatning av situasjoner, noe vi har forsøkt å reflektere over underveis i prosessen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 273). Vi har også reflektert over våre roller i forskningsprosjektet og hvordan vi har opptrådt i møte med informantene. Her opplevde vi å måtte finne en balanse mellom det å være forskere og

medmennesker. Slik Kvale og Brinkmann (2015) forklarer er det viktig å opptre på en respektfull måte overfor informanten, og behandle informasjonen de beriker studien med deretter. Samtidig har vi vært opptatt av å komme frem til dyptgående informasjon og fruktbare refleksjoner og forklaringer i samarbeid med informantene, for å kunne belyse casen og besvare forskningsspørsmålene.

5.0 Funn og analyse

I dette kapittelet presenteres funnene fra studiens datamateriale. Analysen er todelt, der vi analyserer bussjåførenes arbeidssituasjon og selve implementeringsprosessen hver for seg. Vi vil starte analysen med hvilke muligheter innføringen av nettbrett har skapt for forbedret oppgaveløsning, med ledernes tanker rundt endringens hensikt og mål før vi går videre inn på sjåførenes opplevelse av nettbrettets muligheter. Deretter vil analysen bevege seg inn på hvilke utfordringer innføring av nettbrett har skapt for sjåførenes arbeidssituasjon slik de opplever det. På denne måten får vi utviklet vår forståelse av hvordan innføringen av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til de ansatte i Vy Buss både positivt og negativt. Videre fremlegges funnene som kan gi svar på hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen. Analysen av selve implementeringsprosessen vil kunne bidra med å forklare de ulike konsekvensene nettbrettet har medført, i tillegg til hvordan implementeringen har skapt muligheter for læring.

5.1 Muligheter innføring av nettbrett har skapt for forbedret oppgaveløsning

Denne seksjonen vil beskrive hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene positivt. For å finne ut av dette har vi gjennom datamaterialet avdekket to ulike aspekter vi ønsker å belyse. Første del vil ta for seg hvordan ledelsen har opplevd denne prosessen og beskrive deres intensjoner når det kommer til innføringen av nettbrettet. Herunder presenteres det hva ledelsen hadde satt som mål med innføringen og den generelle hensikten nettbrettet ville ha i sjåførenes arbeidshverdag. Deretter behandles sjåførenes opplevelse av dette, og hvordan det har påvirket deres arbeidssituasjon i praksis.

5.1.1 Ledelsens intensjoner med innføring av nettbrett

Vy Buss opererer i en bransje som er preget av anbud, og konkurranse om å vinne ruteområder. Dette medfører et stadig fokus på utvikling for å holde seg konkurransedyktige i en presset bransje. Under fokusgruppeintervjuet med lederne avdekket vi at dette var en viktig driver når de besluttet å endre eksisterende rutiner ved å implementere nettbrettet i arbeidet. Samtalen med lederne gjorde at vi fikk et bedre grep om hvilke konkrete muligheter nettbrettet ville skape for Vy Buss. En av lederne hadde en spesielt god forklaring på hvilken hensikt nettbrettet hadde, og hvilken eksakt verdi nettbrettet tilfører virksomheten, noe som reflekteres i følgende sitat:

“Vi har digitalisert og fått én enhet eller portal hvor man gjør disse arbeidsoppgavene digitalt. (...) For eksempel dette med ‘sign in’, at man signer seg inn på nettbrettet og sier ifra at nå har jeg kommet på jobb og [er] klar for å kjøre. Så vil den digitale meldingen komme til driftssentralen, og man ser at her er bussen ute og kjører, og man kan avverge for eksempel bøter hvis sjåføren ikke melder seg inn. Før så ville man kanskje si ifra om dette manuelt. Ringe inn med telefon eller at man måtte gå innom for å hente nøkkel og kanskje snakke med en person. Så dette med digitalisering er en stor effektivisering og kvalitetssikring.”

(Leder 1)

Dette sitatet illustrerer flere potensielle muligheter som nettbrettet skaper og som virksomheten kan dra nytte av. Overordnet beskriver det hva nettbrettet tilfører rent teknisk. Nettbrettet samler mange funksjoner som tidligere krevde flere operasjonelle aktiviteter på én enhet. I dag har sjåførene en enhet å forholde seg til, hvor de har tilgang til alt som er viktig for dem i løpet av en arbeidsdag. Med dette kan man forstå at hensikten med nettbrettet er å gjøre arbeidshverdagen enklere for sjåførene. Samtidig er nettbrettet en kilde til økt effektivitet og kvalitetssikring. Lederen utdyper videre:

“Sjåførhåndbøkene som sjåførene skal forholde seg til, de ligger nå digitalt og før så var de på papir. Oppdateringer, altså alle de rutiner som er viktige for en sjåfør å følge, de er nå digitale. Dersom det er en oppdatering på ett ark, så istedenfor å kopiere opp 5000 kopier som skal inn i en perm, så er jo dette kvalitetssikring ved at det alltid er oppdatert i sjåførhåndboken. Dette med å legge inn avvik, feil på busser, det gjøres direkte digitalt. (...) Det er en stor inngripen, men det er likevel en ønskelig endring i forhold til der vi ønsker å bevege oss videre. Det er en styrke som vi skal bygge videre på fremover som selskap. Så det er en stor investering og et stort prosjekt.”

(Leder 1)

Med dette kan vi forstå at nettbrettet skaper en forbedring i arbeidsflyten, rent spesifikt ved at alt av meldinger som gjelder innlogging og registrering av eksempelvis avvik sendes direkte og automatisk til nødvendige ressurser. Informasjon oppdateres jevnlig og sjåførene har umiddelbar tilgang, og kan på den måten skaffe seg en kontinuerlig oversikt over arbeidssituasjonen. Dette er positive konsekvenser som er med på å skape effektivitet, trygghet

og kvalitet i arbeidet. Spesielt det at alt er samlet på ett sted trekkes frem som en vesentlig forbedring. En av de andre lederne uttrykker følgende:

“Før hadde vi flere plattformer. Du hadde mail på telefonen og papir i hyllen, og så lå det en feilmeldingsbok i bussen. Nå er alt samlet på én plattform, som skal gjøre hverdagen enklere for alle. Og det oppleves det som også, men det tok litt tid. (...) Så jeg tør å påstå at dynamikken i arbeidsflyten i hverdagen, både for verksted, driftsassistenten, lokal ledelse [og] den enkelte ansatte har blitt mye lettere og mye bedre.”

(Leder 2)

Dette sitatet viser hvordan nettbrettet fungerer som en samlende enhet, i den forstand at det er med på å skape bedre oversikt og mer strukturert tilgang til all den informasjonen og kommunikasjonen sjåførene må forholde seg til i løpet av en arbeidsdag. Samtidig viser det seg at sjåførenes tilgang på nettbrett skaper ringvirkninger utover i organisasjonen, både når det kommer til koordinering og samarbeid med ledelse og kolleger, og ikke minst til verksted som er vesentlig for sjåførenes og passasjerenes sikkerhet.

Slik vi forstår lederne forklaring, er det å gjøre arbeidshverdagen enklere for sjåførene et viktig aspekt ved nettbrettet. Det er ment å bidra til en forbedring av oppgaveløsningen i det daglige. I tillegg til å være en samlende enhet inneholder nettbrettet programmer som er ment for den enkelte sjåføren, som skal være til hjelp og stimulere til utvikling. Et av programmene som heter EcoSafe gir ledelsen mulighet til å ha oversikt over hvorvidt sjåførene kjører i henhold til virksomhetens standarder. Samtidig gir det sjåførene mulighet til å holde oversikt selv. To av lederne forklarer hvilke muligheter denne applikasjonen på nettbrettet skaper:

“Før fikk de bare en lapp i hyllen sin. Nå kan de gå inn og faktisk fysisk se på kartet. Er det et sted de for eksempel får utslag hvis de svinger eller bremses hardt, så kan de faktisk gå inn på et kart og se akkurat hvor det skjer i ruten. Mer opplysninger for sjåførene, enn det det var tidligere.”

(Leder 3)

“Vi bruker det i månedsrapportene, og i avdelingsrapportene til å følge opp resultatene på avdelingen, og derav noen samtaler i ny og ned med noen utplukkede sjåfører gjennom årene. Men det bruker vi utelukkende positivt på alle.”

(Leder 2)

Dette betyr at sjåførene kan lære om egen kjørestil og på hvilke områder de kan utvikle seg. Før fikk de en form for rapport om dette i papirform, hvor de i dag har kontinuerlig tilgang til informasjonen gjennom nettbrettet. Både sjåførene og lederne har tilgang til den samme oversikten. Ledelsen er opptatt av at informasjonen skal brukes "utelukkende positivt" sammen med sjåførene, som en utviklingsmulighet og ikke en overvåknings- og kontrollmekanisme.

5.1.2 Sjåførenes opplevelser av nettbrettets muligheter for forbedret oppgaveløsning

Gjennom intervjuene har vi fått innsikt i sjåførenes opplevelser og meninger rundt hvordan disse mulighetene har vist seg i praksis i etterkant av implementeringen. Flere av sjåførene har hatt en positiv opplevelse med bruk av nettbrett som arbeidsverktøy. En av sjåførene forklarer hvordan nettbrettet benyttes i løpet av en arbeidsdag:

“Det er jo et fenomenalt flott arbeidsverktøy vi har fått. (...) Det du gjør når du kommer, det er å logge deg inn om morgenen og det blir registrert oppmøte til korrekt tid, også brukes det til å eventuelt melde inn sykefravær, skade på buss. Ja, det er et veldig fint arbeidsverktøy. Så vi bruker det for det det er verdt. Lønnen din kommer inn der, så du kan sjekke den der. Ja, alt det daglige utenom å kjøre buss, det gjør du på nettbrettet.”

(Respondent 1)

Slik sitatet ovenfor beskriver opplever også sjåførene, i likhet med ledelsen, verdien i at alt blir samlet på en og samme plattform. Digitaliseringen gjør det enklere å både få tak i og dele informasjon, såfremt man vet hvor man finner det og hvordan man formidler det. Fire av sjåførene forklarer følgende:

“Ja, det er jo greit å ha alt på ett sted. Det er liksom... nettbrettet er jobb. Det er ikke den du sitter på når du kommer hjem. Men der har du all informasjon bare du vet hvor du finner det.”

(Respondent 8)

“For meg er det blitt enklere fordi jeg finner alt på ett sted.”

(Respondent 3)

“Det er jo klart at digitale løsninger er optimalt da. Du får sendt av gårde umiddelbart, stort sett. (...) Alle produktblader og sjåførhåndbok og alt ligger jo i det nettbrettet. Det kunne vært et komplett arbeidsverktøy for å si det sånn.”

(Respondent 4)

“Det er positivt at du kan gå inn og se status på kjøretøyet. Det syns jeg er veldig viktig. (...) Det er ikke vits å skrive masse feilrapporter hvis det likevel ligger inne fra før. Det er positivt.”

(Respondent 6)

Noen av mulighetene nettbrettet åpner opp for, som ledelsen har trukket frem, oppleves altså som en positiv tilførsel i hverdagen også for sjåførene. Det gir sjåførene bedre oversikt og mulighet for umiddelbar rapportering og formidling av informasjon. Samtidig reduserer det sjansen for dobbeltarbeid, som både er tidsbesparende og effektiviserende. Det belyses også at noe av kommunikasjons- og informasjonsflyten er blitt styrket med de nye systemene, der det gjør samhandlingen enklere og gir bedre oversikt. En av sjåførene forklarer følgende:

“Før gikk det veldig mye muntlig mellom enkelte sjåfører og ledelse, men det er blitt mer åpenhet nå. Vi prøver sammen å bli flinkere på nettbrettet og vi logger inn på morgenen og da kan vi se vognstatus. Da ser vi om det er ført opp feil på bussen og det er litt lettere i dag enn hvordan det var før. Alle fløy og ordnet med sin egen kake, og så visste vi ikke hva som skjedde. Så vi har mye mer oversikt nå synes jeg.”

(Respondent 1)

Kommunikasjons- og samhandlingsmulighetene nettbrettet medfører, skaper også åpenhet og samarbeid innad i virksomheten. Slik som det illustreres i sitatet er dette en positiv konsekvens som er med på å samle sjåførene rundt det nye arbeidsverktøyet, hvor de hjelper hverandre med å mestre noe i fellesskap. Samme respondent opplever også at nettbrettet har ført til en følelse av mer eierskap til jobben og forklarer følgende:

“Nå er det litt mer eierskap til bussen du kjører, du har litt mer forhold til jobben din. Det er det nettbrettet har gitt meg. Jeg har litt mer eierskap til det jeg driver med, enn det jeg hadde før.”

(Respondent 1)

Selv om det kun er én av respondentene som har trukket frem dette, syns vi det var et interessant moment og en potensiell verdifull mulighet nettbrettet åpner opp for. Av sitatet kan man forstå at nettbrettet tilfører en verdi på personlig nivå, som til gjengjeld kan tilføre virksomheten noe positivt. En medarbeider som tar mer eierskap til eget arbeid og yrke, kan tenkes å yte ekstra for virksomheten vedkommende jobber for, noe som igjen kan styrke virksomhetens posisjon.

En annen mulighet nettbrettet har tilført sjåførene er relatert til brettets diktafon-funksjon. Denne funksjonen gir de som har skrivevansker eller kvier seg for å formulere seg skriftlig, enten det er på papir eller nettbrett, muligheten til å lese inn informasjonen som skal formidles. Dette i seg selv kan oppleves som en trygghet for de som opplever skriving som utfordrende eller som ikke er komfortable med å skrive på et nettbrett. En av respondentene trakk frem at man gjennom nettbrettet har muligheten til å benytte seg av diktafon ved formulering av eksempelvis rapporter eller e-poster og forklarer:

“Den biten med å skrive og uttrykke seg skriftlig har nok mange slitt litt med og kviet seg for. Men når vi har fått dette nettbrettet, det er jo en fenomenal fin ting, for der kan du bare sette på diktafonen og lese inn kommentarer.”

(Respondent 1)

En slik løsning kan øke sjansen for at det som skal rapporteres faktisk blir rapportert, som igjen kan påvirke sikkerheten til sjåførene. Likevel virker ikke muligheten for å benytte diktafon å være en allment kjent blant sjåførene, noe vi vil komme nærmere inn på i forbindelse med utfordringer ved innføring av nettbrettet.

5.2 Utfordringer innføring av nettbrett har skapt for sjåførenes arbeidssituasjon

Etter å ha belyst hvilke muligheter innføringen av nettbrett har skapt for forbedret oppgaveløsning, vil det i denne delen presenteres ulike utfordringer nettbrettet har skapt for

arbeidssituasjonen til sjåførene slik de opplever det. Gjennom dybdeintervjuene med bussjåførene har vi fått historier om hvordan nettbrettet har skapt utfordringer i arbeidshverdagen hos flere, der vi i det følgende vil belyse hvordan dette viser seg i form av endringsmotstand, opplevd inkompetanse, økt tidspress og avviksrapporteringer.

5.2.1 Endringsmotstand og strategier for unngåelse av bruk

Den første barrieren knyttet til innføringen av nettbrett som kommer til uttrykk blant sjåførene er motstand mot endring. Dette er ikke uvanlig, ettersom implementering av nye systemer og nye måter å gjøre arbeidet sitt på vil føre til reaksjoner hos de som berøres av endringen. Dette kan være både positive og negative reaksjoner som vil påvirke hvordan de nye systemene fungerer i praksis og tas imot av de ansatte. Gjennom dybdeintervjuene spurte vi sjåførene om hvordan de opplevde endringene nettbrettet medførte, og hvorvidt deres reaksjoner og opplevelse av dette har endret seg underveis i prosessen. Vi fikk på denne måten informasjon om hvordan de stilte seg til endringen i forkant av implementeringen, hvordan selve implementeringsfasen gikk for seg, og hvordan de i etterkant og frem til nå har forsøkt å tilpasse seg den nye måten å arbeide på. To av respondentene som viser tydelig tegn til endringsmotstand rundt bruken av nettbrettet trekker frem følgende:

“Det er en del praktiske oppgaver som må gjøres, som vi kan bruke [nettbrettet] til. Men jeg er egentlig litt motstander av det, det er jo blitt sånn.”

(Respondent 10)

“Jeg er en av de brukerne som ikke bruker nettbrettet nevneverdig, for å si det sånn. Jeg greier meg utmerket godt uten. Jeg har vært såpass lenge i gamet at jeg vet hva jeg skal gjøre, og hva jeg ikke skal gjøre”

(Respondent 9)

Det siste sitatet illustrerer at vedkommende klarer å gjøre jobben sin utmerket godt uten nettbrettet. Respondenten forteller at hen har jobbet som bussjåfør lenge og vet hva som skal gjøres, som kan knyttes til hvordan rutinesøking kan være med å skape motstand mot endring hos enkelte. Flere av sjåførene er godt vant med hvordan jobben skal gjøres, der de i mange år har brukt papir og innarbeidet sine rutiner. De ser rett og slett ikke behovet for å bruke nettbrettet til å gjøre jobben sin, og flere tviholder fremdeles på hvordan de gjorde det før. Gjennom analysen av datamaterialet har vi avdekket ulike strategier enkelte sjåfører bruker for

å aktivt unngå bruk av nettbrettet i sin arbeidshverdag. Den ene strategien noen av sjåførene velger for å unngå nettbrettet er at de fortsetter å arbeide analogt. De er mer komfortable med å fremdeles benytte seg av papir og printe ut skiftene sine på forhånd. Da behøver de ikke å bruke nettbrettet i løpet av skiftet sitt for å finne ut hvor de skal, og hva de skal gjøre. Dette gjøres selv om det er protokollført at nettbrettet *skal* brukes, noe de er klar over. To av respondentene fra dybdeintervjuene utdyper følgende:

“Det er mye lettere med et ark, hvis du skjønner. (...) Og det er jo litt å gå tilbake, at jeg printer ut skiftet mitt hver morgen.”

(Respondent 6)

“Jeg ser jo at de som har vært her i mange år og som kanskje ikke er så vant med å håndtere PC [og] data kanskje ikke har den interessen. De sliter med dette og synes det er unødvendig, for de vil heller ha det på papir.”

(Respondent 3)

Som sitatene over illustrerer velger flere av sjåførene å bruke papir i tillegg til eller i stedet for nettbrettet, fordi de opplever det som enklere. Denne formen for motstand mot endring, at de fremdeles tyr til ‘gamlemåten’ med papir, ser ut til å komme av ulike bruker-barrierer som blant annet manglende forutsetninger og interesse for å ta i bruk ny teknologi, slik som det siste sitatet tilsier. En annen respondent uttrykker samtidig at dette med å printe ut skiftet sitt eller annen nødvendig informasjon fra nettbrettet er noe som gjøres til tross for at det er en noe tungvint metode. Respondenten uttrykker følgende:

“Jeg er så gammeldags at jeg liker å ha ting på papir, når jeg vet at ting ikke virker ellers. Så jeg er nødt til å printe ut det jeg skal gjøre dagen i forveien. (...) Det er jo så gammeldags at vi ikke får printet fra nettbrettet. Vi må konvertere til PDF og sende til egen mail og så kan vi printe hjemme hvis vi kan det.”

(Respondent 5)

Av utsagnet ovenfor kan det virke som vedkommende ikke har tillit til den nye teknologien. Respondenten stoler på at den virker, og benytter seg istedenfor av papir. Sitatet belyser samtidig at det er vanskelig å printe ut informasjon direkte fra nettbrettet, men respondenten velger å gjøre det likevel. Enkelte sjåfører tyr dermed til mer tungvinte måter å jobbe på for å

få informasjon på papir, fremfor å bruke nettbrettet. Basert på hva sjåførene forteller fremstår nettbrettet som en forstyrrelse for enkelte i arbeidshverdagen, der de aktivt forsøker å unngå å forholde seg til den nye teknologien. For disse sjåførene har altså innføringen av nettbrett medført mer tungvinte arbeidsoperasjoner for å få jobben gjort.

Gjennom dybdeintervjuene avdekket vi også en annen strategi enkelte har valgt for å unngå overgangen til bruk av nettbrett. En av respondentene trekker frem at enkelte sjåfører valgte å pensjonere seg da nettbrettet kom, ettersom de ikke opplevde å mestre den nye teknologien som skulle implementeres. Denne strategien illustreres gjennom følgende sitat:

“Noen av de gamle karene som kanskje kunne tenkt seg å kjøre litt lenger, etter at de ble pensjonister... jeg vet at det var tilfeller der de trakk seg unna og ga seg helt på grunn av den nye teknologien, fordi de kviet seg veldig for det. Så da valgte de å pensjonere seg istedenfor å stå i tjeneste litt lenger.”

(Respondent 1)

Sitatet ovenfor beskriver at enkelte valgte å pensjonere seg helt da nettbrettet skulle innføres. Denne strategien for å unngå nettbrettet belyser en form for endringsmotstand som kan knyttes til brukergruppens manglende kompetanse når det kommer til digital teknologi, noe vi vil komme nærmere inn på i neste underkapittel om opplevd inkompetanse.

5.2.2 Opplevd inkompetanse

Gjennom flere av intervjuene fremkommer det at manglende kompetanse er en vesentlig barriere for at nettbrettet ikke brukes slik det er ønsket og protokollført av ledelsen. En av respondentene trekker frem hvilke konsekvenser det har for den enkelte å ikke ha tilstrekkelig kompetanse til å mestre et arbeidsverktøy man er pålagt å bruke, spesielt når dette oppdages av ledelsen. Noen av de ansatte føler seg inkompetente i jobben, hvor en av respondentene sier:

“Også føler han seg plutselig inkompetent i arbeidet fordi han ikke har forstått bruken av apper og nettbrett. Og det er ingen oppfølging på de som ramler av underveis. Og disse appene fortsetter bare å utvikle seg, og vi kommer jo mer og mer inn i dette nettbrettet. Mens det er ingen som spør han som allerede har ramlet av, hvordan han har det i arbeidshverdagen sin da. For han føler seg inkompetent.”

(Respondent 4)

At enkelte sjåfører plutselig føler seg inkompetente i jobben forklares som en kilde til lavere motivasjon og engasjement i arbeidet, og gjør terskelen høyere for å spørre om hjelp. At programmene på nettbrettet stadig utvikles og endres er også med på å gjøre det utfordrende, da deres manglende kompetanse gjør det vanskelig å henge med. Dette kan igjen knyttes til motstand mot endring, der kjernen i motstanden gjerne ligger i personers manglende følelse av mestring. Det blir en form for selvforsterkende ond spiral som er med på å heve terskelen for videre læring og utvikling. Respondenten utdyper videre:

“Rett og slett fordi de avdekker selvfølgelig at vi er inkompetente. Ikke sant, det er som å pirke bort et sår, som bare blir større og større hele tiden.”

(Respondent 4)

Etter hvert som vi fikk avdekket at flere opplever å ikke mestre nettbrettet som arbeidsverktøy ønsket vi å høre hva de følte rundt dette. Flere uttrykker en frustrasjon rundt det å ha manglende kompetanse til å mestre nettbrettet i hverdagen. Tre av respondentene forklarer følgende:

“For det første så syns jeg ikke at jeg har fått tilstrekkelig lære og hjelp på nettbrettet i det hele tatt. (...) Jeg blir litt oppgitt og frustrert av det. (...) Jeg har også sittet litt med nettbrettet selv for å prøve og få mer kompetanse på det.”

(Respondent 9)

“Det er frustrerende. Det er ‘jaja’, da gjør du så best du kan uten, og så må du prøve og få hjelp av andre og så løser det seg jo.”

(Respondent 10)

“Kanskje det er meg som må pushe litt mer for å lære noe (...) Kanskje det bare er meg som ikke er veldig flink.”

(Respondent 7)

Sitatene illustrerer at opplevelsen av inkompetanse er en kilde til frustrasjon blant flere. De sitter igjen med en følelse av at de ikke klarer å mestre nettbrettet, hvor vi ser at dette preger arbeidssituasjonen til sjåførene negativt. Som siste sitat også illustrerer skylder enkelte av sjåførene på seg selv, der det er deres egen feil og mangel på kompetanse som gjør at de ikke

klarer å mestre nettbrettet. Den opplevde inkompetansen blir dermed en kilde til dårlig selvfølelse, som er med å dyrke det reduserte engasjementet og bruken av nettbrettet.

5.2.3 Økt tidspress

En annen utfordring sjåførene har opplevd med innføringen av nettbrett er at redskapet oppleves som et ekstra gjøremål og som en tidstyv i en allerede presset arbeidssituasjon. Her ser vi tendenser til opplevelser som står i kontrast til ledelsens mål om å effektivisere og gjøre sjåførenes arbeidshverdag enklere. Nettbrettet oppleves som noe komplisert og som konsekvent stjeler av sjåførenes tid – både i arbeidssituasjonen og av deres fritid. Dette tidspresset er videre med på å dempe engasjementet rundt bruken av verktøyet, hvorav to respondenter trekker frem følgende:

“Det blir for tungvint. Rett og slett. Vi bruker enormt med tid på det. Og det er ingen av oss som er interessert i å bruke nettbrettet i fritiden vår.”

(Respondent 9)

“Det tar for lang tid rett og slett, så det er tungvint å bruke. (...) Den klønete jobbingen det er med å huske og laste ned det skiftet du kjører, at du må slå på brettet, at du må logge deg inn og finne alt dette. Og med den kjøretiden vi har så har ikke vi tid til å drive med det der. (...) Så jeg syns at systemet er for tungvint i forhold til hva det var før.”

(Respondent 6)

Som sitatene over viser er det en ekstra barriere at nettbrettet har gitt dem økt tidspress i jobben. Noen av respondentene opplever at nettbrettet skaper flere arbeidsoppgaver som er mer tidkrevende, og stjeler dermed av sjåførenes tid fremfor å skape den effektiviteten de først hadde sett for seg, og som ble forespeilet av ledelsen. Det at nettbrettet stjeler av tiden ser samtidig ut til å skape stress og usikkerhet hos enkelte. To av respondentene utdyper følgende:

“Altså dette nettbrettet, det kommer i tillegg til alle de andre oppgavene vi har, hvor vi allerede er tidspresset, også kommer dette oppå dette her.”

(Respondent 4)

“De tar fra oss tider, og vi skal gjøre en sikker jobb og det er vel nettbrettet litt med på. At vi bruker opp den tiden vi kanskje skulle brukt på å forberede oss på å kjøre ut i trafikken. Den stresser opp enkelte sjåfører hvert fall, at vi blir litt usikre. (...) Da er ikke nettbrettet til hjelp, da er det en plage egentlig. Som gjør at vi blir usikre og at det påvirker starten på arbeidsdagen.”

(Respondent 5)

Sitatene ovenfor understreker hvordan nettbrettet oppleves som mer tidkrevende, der arbeidsverktøyet skaper merarbeid snarere enn ren effektivisering. Med nettbrettet opplever noen av sjåførene å få mer å gjøre i tillegg til den ‘vanlige’ jobben de alltid har gjort. Som det siste utsagnet viser, fremstår nettbrettet som en plage for enkelte og skaper mer stress enn avlastning i sjåførenes arbeidshverdag.

5.2.4 Avviksrapporteringer

Gjennom dybdeintervjuene får vi inntrykk av at flere opplever utfordringer knyttet til rapportering av avvik gjennom nettbrettet. Nettbrettet har en begrensning i å ikke ha tilgang til internett ute i bussen med mindre sjåførene kobler seg til mobilnettet sitt. Dette medfører at flere ikke får meldt inn avvik underveis når de er ute i trafikken. Mobilabonnementet til sjåførene er heller ikke noe Vy Buss betaler for, som kan være en av grunnene til at flere aktivt velger å ikke koble seg på mobilnettet i bussen. Sjåførene opplever dermed en utfordring i å få rapportert inn avvik og skader når de er ute, som igjen kan ha en innvirkning på sjåførenes trafiksikkerhet. To av respondentene uttrykker følgende:

“Det du skriver ute i felt, det blir ikke sendt inn eller gjort noe med før vi er tilbake eller får tilgang [til internett] på nettbrettet. Og da kjører du kanskje i 4-5 timer uten at verksted eller noen andre vet at det er en feil der. Så kan det jo hende at du sitter og tenker litt på det også, kanskje du blir litt irritert. Så igjen, så går det litt ut over trafiksikkerheten til sjåførene.”

(Respondent 5)

“Hadde det nettbrettet fungert ute så kunne jeg dratt frem nettbrettet når jeg har reguleringsstid for eksempel. (...) Og det er der jeg mener at det skulle vært litt effektivt da, så kunne vi for eksempel ha lest e-mail og skrevet rapporter og så videre.”

(Respondent 4)

Sitatene over illustrerer at flere av sjåførene skulle ønske at nettbrettet var mer funksjonelt ute i bussen, slik at de hadde hatt mulighet til å bruke det gjennom hele arbeidsdagen. Flere av dem har reguleringstid og pauser underveis når de er ute og kjører, hvor de gjerne kunne brukt tiden sin på å melde inn feil eller lese seg opp på nødvendig informasjon på nettbrettet. Det er spesielt én som uttrykker utfordringen rundt avviksrapporteringer, der det tydelig fremkommer at svært få faktisk bruker nettbrettet aktivt til å melde inn avvik. Respondenten utdyper følgende:

“Nå er jo jeg den eneste som fyller ut avviksmeldinger her. De andre vet ikke hvordan de fyller ut avviksmeldinger. (...) Det er hver og en bussjåfør som skal gjøre det selv. Men det blir jo ikke gjort. Det er jeg som skriver alt her. Jeg skal ikke skrive avviksmeldinger på vegne av andre.”

(Respondent 4)

Det ser altså ut til at svært få vet hvordan de skal bruke nettbrettet til å rapportere avvik. Sjåførene er ikke like komfortable med å bruke nettbrettet til avviksrapporteringer, da dette er noe de i større grad gjorde muntlig, direkte med verkstedet eller hverandre tidligere. En av respondentene forklarer:

“Vi rapporterer feil og farlige situasjoner, og ting vi opplever ute i trafikken. Så har vi et avvikssystem, og jeg synes vel at vi i tidligere tider hvor vi kunne møtes ansikt til ansikt og si at ‘der er det en farlig sving’ eller ‘der er det dårlig strødd alltid, det må vi gjøre noe med’ og så stakk du hodet inn eller stakk hodet over kaffekoppen og spurte ‘fikk du svar fra vegvesenet om strøingen oppe på den skolen?’. Da var det lettere enn når vi nå må skrive det samme.”

(Respondent 5)

Flere opplever prosedyren med avviksrapportering som enklere før nettbrettet, som blant annet ser ut til å skyldes nettbrettets forutsetning for skriftlighet. Sitatet uttrykker at Vy Buss har forsøkt å gå bort fra et uformelt avviksrapporteringssystem som flere av sjåførene synes fungerte og var mer komfortable med. Dette resulterer i at de nå har to ulike prosedyrer for avviksrapportering, der noen benytter seg av nettbrettet mens andre unngår det og fortsetter å ta det muntlig som tidligere. Dette påvirker trafiksikkerheten til sjåførene da det risikeres at store mangler ikke rapporteres gjennom nettbrettet slik at alle kan få kunnskap om det. En av respondentene opplever dette som en av de største utfordringene og forteller:

“Det er jo der hovedutfordringen er, for vi er veldig avhengig av at alle bruker det for å få for eksempel disse bussrapportene oppe å gå da. Det som er det aller viktigste for oss, det er jo de der rapportene på bussen. Men når bare sånn under 40% bruker det, så sier det seg selv at da kjører bussene med store mangler på veiene. Og ingen vet at de trenger utbedring.”

(Respondent 4)

Selv om enkelte sjåfører kvier seg for å bruke nettbrettet til å rapportere avviksmeldinger er det ikke alle som opplever at det uformelle, muntlige avviksrapporteringssystemet er like optimalt. Som en av respondentene nevnte i forbindelse med nettbrettets mulighet for forbedret oppgaveløsning er det mye enklere å følge opp feil på bussen med nettbrettet, ettersom det er informasjon som gjøres tilgjengelig for alle. Flere av respondentene uttrykker at det er en utfordring at avvik ikke rapporteres slik det burde, og mener flere bør ta i bruk nettbrettet for å melde inn skadene som skulle oppstå. Både med tanke på egen og andres sikkerhet.

5.3 Oppsummering av muligheter og utfordringer knyttet til sjåførenes nye arbeidssituasjon med nettbrett

Funnene presentert i punktene ovenfor reflekterer hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss både positivt og negativt. Nettbrettet har skapt flere muligheter for forbedret oppgaveløsning gjennom blant annet økt effektivisering, kvalitetssikring og oversikt. Basert på ledelsens intensjon og hensikt med nettbrettet, og sjåførenes opplevelser, skaper nettbrettet en bedre arbeidsflyt når all informasjon er samlet på én og samme plattform. Nettbrettet gjør informasjonen tilgjengelig for både sjåfører, ledere og verksted, hvor de enklere og raskere kan få tilgang til den informasjonen de trenger. Videre bidrar nettbrettet til forbedret oppgaveløsning ved at de ulike informasjons- og kommunikasjonskanalene på nettbrettet muliggjør umiddelbar rapportering og formidling. Enkelte av sjåførene peker også på at nettbrettet har skapt mer åpenhet og samarbeid innad i virksomheten, ved at nettbrettet skaper mulighet for mestring og læring i felleskap. Overgangen til bruk av nettbrett setter større krav til skriftlighet, noe som kan være utfordrende for enkelte av sjåførene. Som en løsning på dette inneholder nettbrettet en diktafon-funksjon som muliggjør innlesning av kommentarer og rapporter.

Utover de mulighetene nettbrettet har skapt for forbedret oppgaveløsning, ser vi at sjåførene også opplever ulike utfordringer. Disse utfordringene omhandler endringsmotstand, opplevd inkompetanse, økt tidspress og avviksrapporteringer. Funnene viser blant annet at motstand mot endring kommet til uttrykk blant flere av sjåførene gjennom ulike strategier for unngåelse av bruk, der noen fremdeles velger å arbeide analogt, mens andre valgte å pensjonere seg da nettbrettet skulle implementeres. De to strategiene, eller formene for endringsmotstand, ser vi kan knyttes til sjåførenes innarbeidede rutiner der de ikke er komfortable med nettbrettet som nytt arbeidsverktøy. Flere av sjåførene peker samtidig på at de ikke opplever å ha tilstrekkelig kompetanse for å bruke nettbrettet, der det for enkelte har oppstått en følelse av inkompetanse. Manglende følelse av mestring i jobben blir dermed en kilde til redusert motivasjon og engasjement i arbeidet, der våre funn viser at dette har skapt frustrasjon og dårligere selvfølelse hos noen av sjåførene, i tillegg til å heve terskelen for å spørre om hjelp for videre læring.

Videre peker funnene på at nettbrettet har skapt et økt tidspress i arbeidshverdagen, der nettbrettet oppleves som et ekstra gjøremål og dermed mer tidkrevende. Funnene illustrerer at nettbrettet skaper merarbeid snarere enn ren effektivisering, slik sjåførene først hadde sett for seg med implementeringen. Det økte tidspresset er med på å skape både stress og usikkerhet i arbeidshverdagen, der de opplever at bruken av nettbrett går utover sjåførenes arbeidstid og fritid.

Med den opplevde utfordringen knyttet til avviksrapporteringer, avdekket vi en variasjon i både opplevelsen og bruken av det nye avvikssystemet gjennom nettbrettet. Funnene viser at det er flere som ikke vet hvordan, eller som kvier seg for å bruke nettbrettet til å rapportere avvik. De opplyser at de er mer komfortable med hvordan det ble gjort tidligere, der de i større grad kunne gjøre dette muntlig. Dette går ut over trafikkssikkerheten til sjåførene, hvor noen av sjåførene opplever det som frustrerende at andre ikke bruker nettbrettet aktivt til å rapportere avvik. Disse foreløpige funnene, med både muligheter og utfordringer som nettbrettet har skapt, vil videre danne grunnlag for analysen av selve implementeringsprosessen og dens fremmere og hemmere.

5.4 Analyse av implementeringsprosessen

I denne seksjonen analyseres selve implementeringsprosessen for å øke vår forståelse av hva som har fremmet og hemmet implementeringen. Basert på datamaterialet ser vi at ledelsen har

tatt ulike grep for å innføre nettbrettet på en god måte. Først vil analysen ta for seg hvordan tillitsvalgte er brukt aktivt som promotører av nettbrettet som nytt arbeidsverktøy for å bistå i opplæringen og spre positivitet blant sjåførene. Deretter vil det trekkes frem hvordan ulike forhold som har stått til hinder for implementeringen kan bidra til å forklare de opplevde utfordringene presentert under punkt 5.2. Til slutt vil implementeringsprosessen studeres som en læringsprosess ved å identifisere hvordan innføringen av nettbrett har skapt muligheter for læring.

5.4.1 Forhold som fremmer vellykket implementering

Funnene fra både dybdeintervjuene og samtalen med lederne viser at tillitsvalgte er brukt aktivt som et virkemiddel for å sikre god implementering av nettbrettet i de ulike avdelingene. Dette er en strategi ledelsen har valgt å anvende med den hensikt å ha individer i avdelingene som kan spre positivitet rundt endringen og dra de andre med seg. En av lederne fra fokusgruppeintervjuet forteller følgende:

“Jeg kan si kort i forhold til det sentrale, så hadde vi de tillitsvalgte, de var med oss i forhold til hva dette skulle være. Hva nettbrettet skulle være og hva det ikke skulle være. (...) Så vi hadde en protokoll med de tillitsvalgte hvor vi var tydelig på hva vi skal gjøre og hvilke regler som gjelder, ansvar og roller osv. som gjaldt i implementeringsfasen. Og det er mye vi ikke vet, og veien blir litt til mens vi går.”

(Leder 1)

Ledelsen har valgt å inkludere de tillitsvalgte i prosessen med å utvikle retningslinjene for hva nettbrettet skulle være og hvordan det skal fungere i arbeidsdagen til sjåførene. De har på den måten fått viktige innspill fra en del av sjåførgruppen som kan bidra med viktig informasjon om hvordan nettbrettet best kan fungere for de som faktisk skal benytte seg av det. Dette er et grep som gjør at brukergruppen opplever at de aktivt får bidra i prosessen, og at deres ønsker blir verdsatt og hørt. Samtidig har ledelsen ønsket at de tillitsvalgte skal fremstå som ambassadører for endringen og implementeringen av nettbrettet, fordi de forstår hvilken påvirkningskraft de har på sine kolleger. En av lederne forklarer videre:

“Jeg bruker veldig mye tid på å få positivitet ut i gruppen. For det er klart at når du har en samarbeidsgruppe på 7-8 stykker og 2-3 lokale ledere, og resten er verneombud og tillitsvalgte, så er du avhengig av positivitet i hele gruppen. Når du da har besluttet

og forankret noe i den gruppen, er du avhengig av at man felles går ut og er positive, uavhengig av hva det er, i dette tilfellet nettbrettet.”

(Leder 2)

“Vi har en veldig høy bruk av nettbrett og har veldig gode ambassadører i hele gruppen. Jeg tror det er nøkkelen for å lykkes der, at vi har positivitet rundt bruken av det. For det var som med alt nytt, litt utfordrende for mange som aldri hadde tatt i et nettbrett og gjøre seg kjent med bruken. Det er mye tømmerhugger-fingre på landsbygda. Men nå når vi har holdt på med det i tre år snart, så tenker jeg det har satt seg på en veldig fin måte.”

(Leder 2)

Sitatene viser at ledelsen har funnet en mulighet til å fremme implementeringen ved å bruke de tillitsvalgte i prosessen. De har lagt vekt på å forankre endringen innad i denne gruppen ved å inkludere dem i utviklingsprosessen, slik at alle forstår hvordan nettbrettet skal brukes og kan formidle dette videre, samt ved å spre positivitet rundt bruken blant sjåførene. To av respondentene fra dybdeintervjuene som har verv som tillitsvalgt trekker frem følgende:

“Jeg prøver så godt jeg kan å være litt oppdatert, og det tror jeg er litt viktig så lenge jeg er tillitsvalgt, at jeg skjønner litt mer enn minimum på en måte. (...) Jeg er jo heldig på en måte, fordi jeg er blitt tvunget inn i systemet. Og syns jo når jeg får det til, så er det klart at da blir det mer morsomt, og man skjønner lettere hvordan man går inn og styrer i forskjellige systemer.”

(Respondent 6)

“Jeg er veldig positiv til nettbrettet. En av få som er positiv til nettbrettet (...) Så jeg prøver egentlig å vise dem hvor enkelt det er å bruke det og at det forenkler hverdagen vår da.”

(Respondent 4)

“Det er positivt at vi har mailen tilgjengelig på en måte. Sann som jeg som er tillitsvalgt, så kan det være veldig greit i forhold til kolleger og medlemmer som trenger hjelp eller lur på noe. Så sann sett så er det jo klart at det er greit med et nettbrett.”

(Respondent 6)

Sitatene ovenfor illustrerer at de tillitsvalgtes rolle i digitaliseringsprosessen har vært verdifull, ikke bare for ledelsen i forhold til forankring av endringen, men også for de tillitsvalgte på et personlig nivå. Gjennom deres rolle har de fått ekstra innføring i bruken av nettbrettet, slik at de kan hjelpe sine kolleger dersom det trengs. Slik som ett av sitatene over reflekterer, skaper rollen en form for ansvarsfølelse, hvor de opplever at de må holde seg oppdatert på eventuelle endringer på nettbrettet slik at det kan assistere de som trenger det.

De ulike kommunikasjonskanalene fungerer også som et viktig ledd mellom tillitsvalgte og sjåfører dersom noen trenger hjelp. Slik respondent 6 forklarer blir de som tillitsvalgte 'tvunget' inn i systemet, hvor resultatet er at de også mestrer det bedre og opplever det som morsommere og mer lystbetont å bruke. Dette viser en form for kjedereaksjon hvor ledelsen får en positiv forankret endring, og noen av medarbeiderne får mer opplæring og 'må' sette seg inn i systemene. Til gjengjeld får sjåførene en mer positiv erfaring med bruken av nettbrettet fordi de mestrer det, som igjen kan smitte over på kolleger. Vi ser på den måten at dette har vært en viktig fremmer i implementeringsprosessen, og som ledelsen har gjort lurt i å benytte aktivt selv om denne typen endring uansett bør forankres hos tillitsvalgte.

5.4.2 Forhold som hindrer vellykket implementering

I datamaterialet har vi dog identifisert ulike forhold som har stått til hinder for en vellykket implementering, som kan bidra til å forklare hvorfor flere opplever nettbrettet som en utfordring, snarere enn et fullgodt arbeidsverktøy som muliggjør forbedret oppgaveløsning. Flere av sjåførenes opplevde utfordringer knyttet til endringsmotstand, opplevd inkompetanse, økt tidspress og avviksrapporteringer kan forklares gjennom ulike hindre i implementeringsprosessen. Disse hindrene vil i denne delen systematiseres og forklares ut ifra fem ulike kategorier: (1) Nettbrettets tekniske begrensninger, (2) gap mellom kompetanse teknologien forutsetter og eksisterende kompetanse blant sjåførene, (3) ulik læringsparathet blant eldre bussjåfører, (4) ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt og (5) avvik i forankring.

Nettbrettets tekniske begrensninger

Et av forholdene vi har identifisert som hinder i implementeringsprosessen kan knyttes til ulike tekniske begrensninger ved nettbrettet. Flere av sjåførene ytrer at nettbrettet har begrenset tilgang til internett, som bidrar til økt tidspress i arbeidshverdagen og påvirker rapporteringen av avvik. Denne begrensningen gjør at sjåførene ikke får utnyttet nettbrettets muligheter

tilstrekkelig, noe som skaper frustrasjon og stress og påvirker arbeidssituasjonen deres negativt. Med manglende nettilgang opplever flere av respondentene at nettbrettet ikke alltid fungerer slik de først hadde sett for seg, med muligheten til å kunne bruke nettbrettet gjennom hele arbeidsdagen. To av respondentene uttrykker følgende:

“Så lenge det fungerer så er det bra. Men vi opplever, de fleste, at det ikke alltid fungerer. Og at det bare fungerer på gitte premisser da. At du må være stasjonert. (...) Jeg fikk i hvert fall inntrykket av at dette var noe vi kunne bruke i arbeidshverdagen vår, som var en viktig faktor, og vi trengte ikke ha ting på papir for da kunne vi bare se ‘her’ og ‘sånn og sånn’. Men i praksis så fungerer ikke det fordi vi ikke har internetttilgang annet enn akkurat når vi starter på jobben.”

(Respondent 2)

“Hvis man bruker det riktig så er det et veldig flott arbeidsverktøy, men i og med at mange ikke bruker det som tenkt så får man ikke utnyttet det potensialet som er tenkt fra ledelsen sin side når de innførte det.”

(Respondent 3)

Som sitatene over illustrerer fungerer ikke alltid nettbrettet slik det var tenkt, og slik de ble opplyst om i forkant, fordi de ikke alltid har tilgang til internett. Sjøførene ble opplyst om at nettbrettet skulle tilføre effektivitet og kvalitetssikring, noe manglende nettilgang er med på å forhindre ifølge flere av respondentene. Dette gjør at nettbrettet blir vanskelig å bruke når sjåførene faktisk har behov for det. Som respondent 2 trekker frem fungerer bare nettbrettet på gitte premisser. Du trenger tilgang til internett, noe som i dag er svært begrenset. Flere av respondentene påpeker at denne begrensningen gjør at nettbrettet virker tungvint og lite fleksibelt, og at det ikke er godt nok tilpasset busssjåførenes arbeidskontekst. De har kun tilgang til nett når de er på bussgarasjen eller hjemme hos seg selv. En av respondentene som opplever frustrasjon rundt dette sier følgende:

“Når jeg er ute og kjører så er nettbrettet ubrukelig, for da er det ikke noe nettilgang. Og det er jo gjerne når vi er ute og kjører at en hadde hatt bruk for det. (...) Jeg syns det blir for tungvint og for lite fleksibelt når jeg bare må sitte med det her [på bussgarasjen].”

(Respondent 2)

Sitatet illustrerer hvordan begrenset tilgang til internett skaper utfordringer i arbeidshverdagen til sjåførene. Med manglende tilgang til internett fremstår nettbrettet som ubrukelig i jobbsituasjonen når de ikke får meldt inn avvik eller lest seg opp på nødvendig informasjon underveis ute i trafikken. Dette påvirker blant annet innrapportering av avvik og skader på bussen, og bidrar til forklaring på sjåførenes utfordringer med avviksrapporteringer.

Det fremkommer også at det er flere tekniske funksjoner på nettbrettet bussjåførene ikke kjenner til eller klarer å benytte seg av, som i praksis fører til lavere bruk enn det som er ønsket. En av respondentene synes blant annet det er vanskelig å dele skjermen på nettbrettet. Respondenten skulle gjerne hatt muligheten til å se flere ting på skjermen samtidig, noe som resulterer i at vedkommende bruker papir i tillegg til nettbrettet.

“Jeg er jo så gammel at jeg liker å ha ting på papir, sånn at jeg blir mint på hva det står og jeg ser hva det står og jeg kan ha to papirer oppe samtidig. Jeg er ikke så flink at jeg klarer å dele skjerm på nettbrettet.”

(Respondent 5)

Sitatet viser hvordan vedkommende ikke får til å se flere ting samtidig på nettbrettet, noe som kan skyldes manglende kompetanse i hvordan en kan finne og lære seg denne funksjonen. Dette er en teknisk begrensning ved nettbrettet som kan forklare hvorfor noen av sjåførene fremdeles foretrekker papir. De bruker papir for å unngå å bruke nettbrettet slik at de slipper unna det de opplever som utfordrende. Dette er et eksempel på hvordan sjåførene opplever at nettbrettet ikke er en tilstrekkelig god erstatning, ettersom de ikke opplever at det kan tilby det samme som den analoge løsningen gjorde.

En annen teknisk begrensning knyttes til nettbrettets ulike funksjoner som ikke blir utnyttet grunnet manglende kompetanse til å bruke dem. Diktafon-funksjonen er et eksempel på dette. Som nevnt i forbindelse med nettbrettets muligheter for forbedret oppgaveløsning, er dette en funksjon som i utgangspunktet kan hjelpe personer med skrivevansker. Til tross for at nettbrettet har denne muligheten virker det ikke som at denne funksjonen er allment kjent blant sjåførene, noe som resulterer i at utfordringen rundt det å uttrykke seg skriftlig vedvarer blant enkelte sjåfører.

Gap mellom kompetanse teknologien forutsetter og eksisterende kompetanse blant sjåførene

Innføringen av nettbrett ser ut til å ha medført en begrensning eller et gap mellom den kompetansen teknologien forutsetter og den eksisterende kompetansen blant sjåførene.

Nettbrettets krav til økt skriftlighet kan blant annet være en forklaring på de opplevde utfordringene knyttet til endringsmotstanden, opplevd inkompetanse og avviksrapportering. Enkelte opplever en personlig utfordring ved å uttrykke seg skriftlig. Dette utgjør en barriere som kan ha innvirkning på vellykket implementering av et digitalt redskap. I utgangspunktet er sjåførene vant med å ta ting muntlig eller på papir. Vanskeligheter med å skrive og formulere seg på nettbrettet beskrives som et hinder, hvor konsekvensen kan være at ting ikke blir rapportert og videre kan føre til farlige situasjoner. En av respondentene beskriver følgende:

“Hensikten med en sånn flyt med et avviks- og rapporteringssystem er nok veldig fint hvis man tar hensyn til at alle kanskje har hatt på en blå lue en gang i tiden og er vant med å skrive. Hvis du ikke har det, da forventer du at noen skal kunne noe de egentlig ikke vil eller ikke kan, og holder litt for seg selv. Og da syns jeg ikke dette nettbrettet kommer helt til sin rett.”

(Respondent 5)

“Har man lese- og skrivevansker så har man jo noe å skylde på. Da rapporterer man ikke en feil, når man vet at nestemann gjør det. Hvis man er mindre skrivefør enn det jeg er.”

(Respondent 5)

Disse sitatene utdyper og nyanserer erfaringer med nettbrettet tydelig. Utsagnene viser at nettbrettet forutsetter lese- og skrivekyndighet, noe ikke alle har. Dette kan også, slik sitatene viser, gi en forklaring på utfordringene knyttet til avviksrapporteringene der flere kvier seg for å skrive disse. Før kunne sjåførene i større grad ta avviksmeldingene muntlig og direkte med verkstedet. Det foreligger flere manglende bakenforliggende forutsetninger hos sjåførene for å både forstå og mestre de nye systemene på nettbrettet. Dette kan knyttes til bransjen som yrkessjåfør, der kjøring i utgangspunktet er et praktisk arbeid hvor det nå med innføring av nettbrett stilles større krav til skriftlighet og teknisk kompetanse. At det meste av kommunikasjonen skjer skriftlig over nettbrettet trekkes også frem som en utfordring for

sjåfører med utenlandsk bakgrunn og som behersker norsk dårligere. En av respondentene beskriver følgende:

“Vi har mange nye landsmenn som kanskje ikke får med seg all informasjonen som blir gitt ut, og hvis det er mye tekst så detter mange av våre nye landsmenn av lasset. De behersker kanskje norsk litt dårlig og da er det veldig utfordrende for dem. Det å lese mye tekst og sånn.”

(Respondent 1)

Nettbrettet blir dermed med på å skape et gap mellom den kompetansen som teknologien forutsetter og den eksisterende kompetansen blant sjåførene. En annen respondent trekker frem at bussjåføryrket er et mekanisk yrke som i lang tid ikke har krevd noe særlig teknisk kompetanse rundt digital teknologi. Respondenten sier:

“Det er daglig bruk av rapportskriving. I tillegg så hjelper jeg jo alle de andre her med å fylle ut rapportene på sine busser fordi en av de tingene som er en utfordring med nettbrettet er at vi har en veldig høy gjennomsnittsalder her. Og de har rett og slett ikke kompetanse til å bruke nettbrettet.”

(Respondent 4)

“Altså mange bussjåførere har jo blitt bussjåførere fordi de kanskje ikke er veldig tekniske av seg da. For buss har jo alltid vært [et] veldig sånn mekanisk yrke”

(Respondent 4)

Sitatene illustrerer et viktig funn om hvordan den tradisjonelle kompetansen knyttet til bransjen med yrkessjåfører i liten grad har krevd noe særlig forutsetning til skriftlighet, hvilket innebærer at nettbrettet bryter med de eksisterende kompetanse-forutsetningene blant sjåførene. Sitatene viser at innføring av nettbrett forutsetter ulike ferdigheter, deriblant et visst nivå av lese- og skrivekyndighet (digital literacy). Hvis du innfører nettbrett i en arbeidskontekst hvor de ansatte har høyere utdanning, så vil de antakelig ikke oppleve de samme utfordringene. I slike tilfeller kan en i større grad ta for gitt at de ansatte behersker dette med skriftlighet i arbeidet sitt. Ansatte som tilhører bussjåføryrket har ikke nødvendigvis dette som en del av sin forutsetningspakke, og vil blant annet kreve ekstra støtte til læring for å få utviklet de ferdighetene de trenger for å beherske nettbrettet. Med dette kommer det tydelig

frem at det har oppstått et gap mellom sjåførenes generelle skriftlighetsnivå og av det som forutsettes av teknologien. Dette funnet er et tydelig eksempel på at det kan være lett å glemme at det faktisk er en del forutsetninger som blir tatt for gitt i implementeringsprosesser.

Ulik læringsparathet blant eldre bussjåfører

Et annet forhold som har hemmet implementeringsprosessen er ulik læringsparathet. Gjennom dybdeintervjuene blir vi opplyst om at snittalderen blant sjåførene ligger på rundt 50 år, hvor mange av dem ikke er oppvokst med teknologiske løsninger slik som de yngre generasjonene er i dag. De opplever derfor ikke å ha de samme forutsetningene for å mestre det, hvor to av respondentene trekker frem følgende:

“Jeg tror det har noe med både interesse og innføring. For da er jo [noen] på en måte innført med dette helt i fra skolen av, og det er jo ikke vi. Vi har måttet lære dette nå i voksen alder. (...) Mange av oss er noen gamliser som ikke er vant med å bruke dette. Aldri vokst opp med det, og [har] egentlig ikke noe interesse av det.”

(Respondent 6)

“Vi har jo en gammel arbeidsstokk med høy snittalder, og det har vel noe å gjøre med interesser og da. Hva man prioriterer å lære seg.”

(Respondent 3)

Basert på sitatene ser vi at endringsmotstanden rundt bruken av nettbrettet kan ha en sammenheng med den høye snittalderen i arbeidsstokken, interesse for teknologi og deres tekniske kompetanse. Dette trekkes også frem som en årsak til at enkelte sjåfører velger ulike strategier for å unngå å bruke nettbrettet, der flere fremdeles bruker papir eller har valgt å pensjonere seg selv om de var i stand til og hadde lyst til å jobbe videre. Som sitatene illustrerer tilhører deler av sjåførgruppen en eldre generasjon som besitter ulik erfaring og interesse for digital teknologi. Tre av respondentene mener kunnskap og interesse for teknologi er vesentlig for å klare å bruke nettbrettet tilstrekkelig:

“Det er jo noe med datakunnskaper som jeg nevnte, og interesse digitalt for å håndtere nettbrettet. Så tror jeg det hadde hatt bra verdi på mange måter.”

(Respondent 9)

“Jeg vil vel si at jeg har fått gjennom å ha hatt litt interesse av å lære meg å bruke det selv og (...) kanskje i stor grad det at jeg har bakgrunn av å ha brukt det før som arbeidsverktøy så jeg tør å trykke på litt knapper.”

(Respondent 3)

“Jeg er usikker på veldig mye når det gjelder data. (...) Det går på kunnskap om data og egentlig interesse for det òg. Jeg har ikke den store interessen av å sitte og spille på data eller sann. (...) Det er vel kanskje hovedsakelig det med interesse for data som gjør at det blir veldig tungrodd, synes jeg.”

(Respondent 10)

Sitatene ovenfor viser at en bedre forutsetning for digital kompetanse i tillegg til egeninteresse, er viktig for at en skal klare å bruke nettbrettet godt i arbeidshverdagen. For de som allerede har opparbeidet en større grad av digital kompetanse, og ikke har noe imot å trykke og prøve seg frem, er nettbrettet mye enklere å forholde seg til. For de som ikke har de samme forutsetningene ser det ut til å ikke fungere like bra, der de opplever nettbrettet som en større utfordring i arbeidssituasjonen sin. Forskjellene i sjåførenes læringsparathed i forbindelse med digital teknologi kan være med på å forklare hvorfor enkelte sjåfører plutselig føler seg inkompetente i jobben sin. Nettopp fordi de må ta i bruk et nytt digitalt arbeidsverktøy de ikke opplever å ha noe særlig forkunnskaper om.

Ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt

Gjennom både dybdeintervjuene med sjåførene og fokusgruppeintervjuet med lederne har vi i tillegg avdekket at det er en ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt gjennom nettbrettet, som også har stått til hinder for vellykket implementering. Nettbrettet som et nytt samhandlingsverktøy skulle gjøre både formidling og tilgang til informasjon mer oversiktlig, noe det har gjort til en viss grad. Med nettbrettet skal sjåførene kun ha én plattform å forholde seg til, men det er flere ulike kommunikasjonskanaler som benyttes for å formidle informasjon. I tillegg får de også tidvis informasjon på SMS. Dette gjør at det er mange kanaler å følge med på, og en konsekvens er at de ansatte mister oversikt over hvordan de finner frem og derved ikke får med seg alt. Dette er med på å skape forvirring blant flere av sjåførene, der informasjons- og kommunikasjonsflyten fremstår som noe rotete og ustrukturert. To av respondentene utdyper følgende:

“Flyten av informasjonen som jeg får, spesielt da fra alle de på Workplace og disse tingene.. Nei, jeg synes ikke det.. Det treffer ikke altså.”

(Respondent 2)

“De sender jo ut både på tekstmeldinger og mail og workplace sånn sett, at de er sikre på at vi får det med oss. Og det er nok sikkert fordi alle ikke bruker nettbrettet, vil jeg tro. Det er mye enklere å bruke telefonen.”

(Respondent 8)

Kombinasjonen med at nettbrettet har flere ulike kommunikasjonskanaler og at ledelsen er lite konsekvent i forhold til bruken av nettbrettet, gjør at det blir vanskelig for sjåførene å følge med og skaffe seg oversikt. Selv om det er protokollført at nettbrettet *skal* brukes, sendes en del av informasjonen fremdeles på SMS noe som gjør at sjåførene i enkelte tilfeller ikke behøver å benytte nettbrettet. Dette kan tyde på et misforhold mellom ønsket bruk og faktisk bruk. En av respondentene forklarer:

“Det er jo litt sånn misforhold mellom hva ledelsen gjør og hva de mener at vi skal gjøre. (...) Det er sjåfører som burde være flinkere, men jeg synes også ledelsen burde vært flinkere til å bruke de verktøyene som er da, som mail til å gi tilbakemeldinger.”

(Respondent 3)

Den ustrukturerte informasjons- og kommunikasjonsflyten kan forklare noen av utfordringene med bruken, der flere tyr til ulike strategier for å unngå nettbrettet. De mange kommunikasjonskanalene skaper forvirring blant sjåførene samtidig som det blir vanskelig for dem å ha tilstrekkelig oversikt.

Avvik i forankringen

Et annet forhold vi har identifisert som hinder for implementeringen er et avvik i selve forankringen av nettbrettet. Det virker å være et avvik i hva sjåførene ble forklart i forkant av implementeringen, hvilken hensikt bruken av nettbrettet skulle ha, og hvordan det nå fungerer i praksis. Flere av sjåførene opplever å ha fått lite informasjon på forhånd om hva som faktisk var fordelene og hensikten med nettbrettet. Dersom de ansatte ikke blir opplyst godt nok om denne målsettingen blir det vanskelig å få dem med seg på endringsreisen når de ikke helt forstår hvorfor noe skal endres eller hva det skal tilføre. Dette er et hinder i

implementeringsprosessen som kan bidra til å forklare hvorfor flere opplever nettbrettet som en utfordring snarere enn at det forbedrer oppgaveløsning i arbeidshverdagen. Det påvirker bruken av nettbrettet, nettopp fordi flere ikke forstår hvorfor de skal bruke det. Noen av informantene opplever at implementeringen av nettbrettet fremstår som lite planlagt på forhånd, og at det var lite kommunikasjon rundt hva nettbrettet ville innebære. De utdyper følgende:

“Det er mye bra her, men jeg føler det er masse som jeg gjerne skulle fått forklart hvorfor vi skal bruke og hvordan vi skal bruke.”

(Respondent 2)

“Når det gjelder å sette dette nettbrettet ut i live, så er mitt inntrykk at de har rullet dette ut uten å prøve [det] ut først. Fordi det kom så mange forandringer etterpå når vi skulle bruke det.”

(Respondent 5)

“Hvis vi skal ta det helt tilbake til starten, så var det dårlig. Vi var veldig lite informert på hva dette skulle brukes til, så helt fra starten så var det sånn”.

(Respondent 1)

Ved spørsmål om hvorvidt målsetting og hensikt med nettbrettet ble kommunisert til dem i implementeringsfasen fikk vi noen ulike svar. Flere måtte tydelig tenke seg om og ble usikre på hva vi mente. For å spesifisere spurte vi sjåførene om hvilken verdi og utbytte ledelsen mente at nettbrettet ville ha for virksomheten og dem som sjåfører. Flere av respondentene utdyper følgende:

“Ledelsen sa jo at det skulle bli en enklere hverdag for oss sjåførene. Da var det jo sånn at vi gledet oss lite granne til å få dette nettbrettet. For at det skulle bli enklere med å søke feriedager, fridager, inn og ut med buss for eksempel, og det skulle bli enklere å sende avviksskjemaer og ting og tang. Men så lenge vi ikke får noe opplæring på det, så blir det litt vanskelig for de fleste tror jeg”.

(Respondent 9)

“Vi fikk lite info om det og hvordan det skulle fungere før det liksom kom da. Så ja, det ble litt problematisk i starten når man skulle bruke det før man kom inn i rutiner. Så den kommunikasjonen var ikke verdens beste, den var ikke det”.

(Respondent 3)

“Jeg tipper at det er veldig fokus på fordelene, også har det vært veldig lite snakk om hva utbytte er.”

(Respondent 4)

“Vi fikk veldig lite info på forhånd egentlig. Vi hadde et kort innføringskurs, hvis man kan kalle det det, om hvordan det kom til å se ut og tankene bak det. Men noe mer enn det fikk vi ikke.”

(Respondent 3)

Samtalene med sjåførene, som sitatene ovenfor viser til, demonstrerer at selve hensikten og målsettingen ikke er kommunisert tydelig nok og at de ansatte ikke helt vet hva nettbrettet skal tilføre. Selv mener sjåførene at dette tydeliggjøres gjennom den lave bruken, og at dette også kan kobles til opplæringen av nettbrettet. En av respondentene forklarer følgende:

“I og med at det ikke blir brukt som det er tenkt av alle, så har de jo ikke nådd frem helt med målsettingen. Jeg tror mye av det skyldes dårlig opplæring rett og slett, og da særlig i startfasen. (...) Jeg tror ikke den forståelsen er helt til stede hos alle da. Så det er som jeg sier, at det er opplæringen i bunnen som er for dårlig.”

(Respondent 3)

Gjennom datamaterialet har vi avdekket et hinder for implementeringen, der avvik i forankring kan bidra til å forklare utfordringene sjåførene har opplevd rundt bruken av nettbrettet i praksis. Flere tyr til ulike strategier for å unngå nettbrettet da de ikke opplever at det har ført til den effektiviseringen de hadde sett for seg at det skulle ha. Flere av respondentene trekker også linjer mellom forankringen og opplæringen av nettbrettet som er blitt gitt, der mange har måttet ta tak i egen opplæring av nettbrettet. Med dette ser vi at det har oppstått en rekke ulike læringsprosesser, som vi vil utdype nærmere i neste punkt.

5.4.3 Implementeringsprosessen som en læringsprosess

I denne seksjonen vil det redegjøres for hvordan innføring av nettbrett, med de nevnte mulighetene og utfordringene som følge av den digitale transformasjonen, har skapt læringsprosesser. Læring er en viktig del av implementeringsprosessen, der vi har forsøkt å kartlegge hvordan Vy Buss har lagt opp opplæringsløpet for bruk av den nye teknologien, noe som bidrar til å gi de ansatte de rette forutsetningene for å bruke nettbrettet. Både gjennom dybdeintervjuene og fokusgruppeintervjuet identifiserte vi flere ulike former for læring, der vi gjennom analysen av implementeringsprosessen ser at Vy Buss har gått fra et formelt opplæringsløp som ikke helt har fungert til mer uformelle læringsprosesser som oppleves å fungere i større eller mindre grad.

Det formelle opplæringstilbudet

Læring og opplæring er en vesentlig forutsetning ved enhver endringsprosess, også når det gjelder digitale transformasjoner. Funnene fra datamaterialet relatert til opplæringstilbudet sjåførene har fått, viser at den formelle opplæringen oppleves som mangelfull blant sjåførene. Flere av sjåførene trekker frem at den manglende opplæringen i stor grad kan påvirke bruken av nye redskaper og systemer i tillegg til trivsel og engasjement blant de ansatte. Opplæring er også viktig for å motvirke endringsmotstand, hvor de ansatte trenger å føle seg trygge i møte med ny teknologi og få en følelse av mestring i jobben. Datamaterialet gir tydelige indikasjoner på at manglende opplæring og heving av kompetanse er to av de mest fremtredende temaene i analysen. Det er en gjennomgående frustrasjon blant de fleste av respondentene. Noen av respondentene understreker at mangelfull opplæring og lite oppfølging fra ledelsen er en av hovedårsakene til at veldig få faktisk bruker nettbrettet slik det var tiltenkt. Fire av respondentene utdyper følgende:

“Det har vært dårlig oppfølging på den opplæringsbiten, for den kunne nok vært mye bedre i prosessen. Og da tror jeg også innstillingen til mange av sjåførene hadde vært mer positivt. (...) Det har vel ikke vært noen sånn voldsom opplæring fra Vy sin side for å øke min kompetanse i de kursene de har på opplæringsplanen. (...) Den har jo ikke fulgt noen rød tråd kan du si da. Det er vært litt tilfeldig hele veien og overlatt til forskjellige personer.”

(Respondent 3)

“Hvis jeg hadde fått tilstrekkelig opplæring på det og alle hadde tatt det seriøst, for å si det sånn, så mener jeg det at dette kan funke.”

(Respondent 9)

“Hvilken opplæring? Mye av den opplæringen som har vært på disse nettbrettene, det var et kurs tror jeg, helt i starten, hvor vi gikk gjennom noe helt basic. Ellers har mye av opplæringen gått sånn fra munn til munn. At en kollega har vist en annen hvordan det skal gjøres. (...) De har rullet det litt ut og så har man funnet ut at vi må forandre litt på det, og så har det skjedd forandringer som vi må lære oss.”

(Respondent 5)

“Det er ikke akkurat den beste opplæringen. Og det er vel derfor også mange velger å ikke bruke det og kaller det egentlig bare noe herk.”

(Respondent 6)

Flere av sjåførene viser til det formelle opplæringstilbudet som både fraværende og lite givende, hvor sitatene illustrerer at flere av sjåførene er lite fornøyd med opplæringen. Dette har også resultert i at mange blir usikre, noe som slår negativt ut på bruken av nettbrettet. Bussjåførene har kun fått en liten innføring i forkant av implementeringen av nettbrettet. En innføring svært få husker noe særlig av og som flere synes virker ustrukturert. Her ser vi en tydelig forskjell mellom ledelsens og sjåførenes opplevelser. Ledelsen mener selv at sjåførene har fått en nøyaktig og fin opplæring. En av lederne fra fokusgruppeintervjuet forklarer følgende:

“Vi hadde alle ansatte oppe til en egen opplæring. Jeg husker ikke om det var... jeg lurte på om alle måtte inn til seks timer opplæring, hvor to av de timene var nettbrett. Og da rett og slett fikk vi vist frem [nettbrettet] fra HR. Og hvordan man finner frem e-læring og hvordan de forskjellige applikasjonene fungerer. Det som var klart da, det gikk man gjennom. Alle applikasjonene og viste bruk [av disse]. Så det var en ganske nøye og fin opplæring sånn sett.”

(Leder 2)

Som sitatet også viser, har en stor del av den formelle opplæringen basert seg på e-læring etter det første innføringskurset de fikk. Sjåførene må selv gjennomgå ulike opplæringsmoduler på

nettbrettet. Basert på sjåførenes uttalelser ser dette ut til å ha virket mot sin hensikt, da en yrkesgruppe som opplever å ha lavere grad av digital kompetanse fra før skal lære seg et digitalt verktøy på en digital plattform hvor de rett og slett mangler forutsetninger for å mestre det. Flere respondenter opplever opplæringen gjennom e-læringsmodulene som problematisk og lite gunstig. De får ikke et godt nok læringsutbytte av denne typen læring, hvor tre av respondentene utdyper følgende:

“E-læring er jo en utfordring hvis du ikke vet hvordan du kommer deg inn på e-læringen da. (...) Da er vi inne på at jeg har en del kollegaer her som rett og slett ikke klarer å skru på en PC en gang. Det er det nivået vi starter på.”

(Respondent 4)

“Vi lærer jo noe av det, men jeg tror faktisk at vi glemmer det nesten før vi har trykket ferdig på kurset.”

(Respondent 2)

“Nei, [opplæringen] er nettbasert og jeg vil påstå at det ikke er godt nok”.

(Respondent 10)

E-læringen kan dermed anses som en teknisk barriere som er med på å hindre en vellykket implementering av nettbrettene i denne brukergruppen. Med dette som utgangspunkt kan det uansett se ut som lederne i Vy Buss har vært oppmerksomme på at enkelte opplever større utfordringer med nettbrettet og at e-læringen ikke oppleves som like nyttig for alle. En av lederne trekker frem viktigheten av oppfølging i slike situasjoner, hvor vedkommende utdyper:

“Alle fikk samme opplæringen, men noen har krevd mer oppfølging i etterkant. (...) De som tok det kjapt og ikke trengte noen oppfølging i etterkant, de bruker nettbrettet hver dag, mens noen har krevd masse oppfølging i etterkant for å få enda mer trygghet i bruken av det. Så det har vært oppfølging i etterkant som har vært individuell i forhold til tidsbruken. (...) Oppfølging etterpå er viktig, og den må vi ta alvorlig.”

(Leder 2)

Våre funn fra datamaterialet i forbindelse med den formelle opplæringen sjåførene har fått viser hvordan implementeringen har skapt ulike læringsprosesser underveis. Vy Buss sentralt har

lagt vekt på et opplæringsløp i oppstartsfasen hvor de hadde et innføringskurs i bruken av nettbrettet, og deretter fokusert på e-læring gjennom ulike opplæringsmoduler på selve nettbrettet som sjåførene må gå inn på selv. Etter oppstartsperioden er det dermed blitt lagt større vekt på egenlæring hvor sjåførene har vært nødt til å prøve seg frem på egenhånd. Samtidig ser vi at det foregår kunnskapsdeling mellom sjåførene, hvor de hjelper hverandre og forsøker å lære sammen. Vi ser at Vy Buss har gått fra et formelt opplæringsløp som ikke har fungert tilstrekkelig, til mer uformelle læringsprosesser som oppleves å fungere i både større og mindre grad. Disse læringsprosessene - egenlæring, kunnskapsdeling og pågående læring, vil utdypes i det følgende.

Egenlæring

Som konsekvens av at sjåførene har opplevd opplæringen som mangelfull er de blitt nødt til å finne andre løsninger for å opparbeide seg nok kompetanse til å benytte seg av det nye arbeidsverktøyet. En av løsningene vi har identifisert er at de har vært nødt til å prøve seg frem på egenhånd, gjennom prøving og feiling. Flere trekker frem at mye av det de har lært ved å bruke nettbrettet skyldes eget initiativ og egeninteresse. Vi ser at flere opplever at de selv må ta ansvar for egen opplæring og kompetanse hvis det er noe de ikke får til eller forstår. For noen er det høy terskel for å spørre om hjelp, og de forsøker derfor heller å få det til på egenhånd. Tre av respondentene uttrykker følgende:

“Jeg har vel inntrykk av at det meste av det vi eller i hvert fall jeg da, har funnet ut, har jeg gjort selv.”

(Respondent 2)

“Ønsker du hjelp, så får du hjelp. Men det må skje på eget initiativ da. Du får ikke noe særlig trykk ovenfra på opplæring. (...) Man må ta litt ansvar selv å for å henge med i svingene.”

(Respondent 3)

“Alle skal jo lære seg selv på nettbrettet, ikke sant. Det blir tungvint på den måten.”

(Respondent 9)

For å kunne benytte seg av nettbrettene slik det er ønsket at de skal, må sjåførene lære gjennom å prøve seg frem selv og gjennom de e-læringsmodulene som ligger tilgjengelig på nettbrettene.

Egenlæring kan være nyttig, men oppleves av flere som et noe tungvint alternativ som tar mye tid. Som nevnt ser vi at denne formen for læring kommer som et resultat av at innføringskurset ikke var tilstrekkelig og at e-læringsmodulene ikke fungerer optimalt. En av respondentene trekker frem følgende:

“Jeg fikk litt opplæring, men så har jeg måttet trykke meg frem veldig mye selv. Så jeg pleier stort sett.. jeg ble egentlig veldig raskt bare kastet ut i det.”

(Respondent 8)

Vi ser at egenlæringen alene ikke er nok slik det praktiseres i dag, og at flere savner mer organisert opplæring og oppfølging. Enkelte mener også at fysisk opplæring hadde vært mer lønnsomt for selskapet i sin helhet fordi man får med alle på laget, uansett hvilke forutsetninger man har når det kommer til teknologi, og at dette vil være med på å øke trivselen til sjåførene. En av respondentene forklarer:

“Så da er det liksom den ordentlige opplæringen av noen som kan det. Som kan forklare det på en enkel måte for oss enkle sjeler som ikke er født med denne dataen og som ikke har lært dette. Så jeg tror det hadde vært lønnsomt for bedriften og for trivselen blant de ansatte.”

(Respondent 10)

“Selvlært er ikke bestandig vellært.”

(Respondent 10)

Som det siste utsagnet illustrerer, er ikke selvlært bestandig vellært. Som tidligere nevnt er det en relativt høy snittalder blant sjåførene noe som betyr at ikke alle er like komfortable med digitale verktøy fordi de ikke er vant med det og heller ikke har interessen for det. At de da må ta ansvar for å lære å bruke et arbeidsverktøy de er pålagt å bruke, ser vi at flere opplever som frustrerende. Det kan bli utfordrende å lære på egenhånd eller gjennom e-læringsmoduler dersom man ikke har de grunnleggende forutsetningene for å forstå og navigere et nettbrett.

Kunnskapsdeling

En annen løsning for å tilegne seg kompetanse til å benytte seg av nettbrettet har vi identifisert gjennom kunnskapsdeling mellom sjåførene. De søker mot hverandre for å spørre om hjelp og

forslag til løsninger på problemene de støter på. Kunnskapsdelingen bidrar til å styrke organisasjonskulturen og samholdet, og bidrar til videreutvikling mellom sjåførene. Dette er med å skape et felleskap og en åpenhet hvor de kan dele kunnskap og erfaringer med hverandre. Samtidig ser vi at det er lavere terskel for å spørre kolleger om hjelp, eksempelvis på pauserommet, enn å spørre en leder. Tre av respondentene forteller:

“Det som gjør det bedre er at man kan sitte og snakke sammen, og se hva de fleste sliter med og hvilke problemer de har. Og så kan man i fellesskap prate om det. Og det er mange som har smarte ideer og erfaringer som man kan utveksle.”

(Respondent 1)

“Det er jo veldig lett å bare spørre noen andre når man står fast.”

(Respondent 8)

“Før gikk det veldig mye muntlig mellom enkelte sjåfører og ledelse, men det er blitt mer åpenhet nå, for vi prøver sammen å bli flinkere på nettbrettet.”

(Respondent 1)

Kunnskapsdelingen mellom sjåførene representerer en uformell og uorganisert form for opplæring, som skjer i tillegg til den opplæringen Vy Buss leverer sentralt. Sjåførene søker mot hverandre og forsøker å bli bedre sammen. Ledelsen har selv blitt oppmerksomme på at dette er blitt en løsning i avdelingene og anser dette som noe positivt. En av lederne opplevde følgende på en samling i en av avdelingene:

“Det var noen sjåfører som skjønte nettbrettet og fikk det til. Og de var så glade i å fortelle det til kollegene. (...) Så det var veldig sann erfaringsdeling og læring på tvers, og de som hadde lært seg litt mer enn andre var litt høye og elsket å fortelle kollegene og sånt. Så det er veldig mye uorganisert opplæring.”

(Leder 1)

Sitatet over illustrerer at ledelsen selv er klar over denne uorganiserte læringsformen som har oppstått, og anser den som svært positiv.

Pågående læring

Ledelsen har identifisert at kompetansenivået hos mange av sjåførene ikke er tilfredsstillende i forhold til deres mål og ønsker i forbindelse med bruken av nettbrettet, noe som hindrer utnyttelse av de fordelene det skulle bidra med til virksomheten. Derfor har ledelsen tatt grep og iverksatt lokal kartlegging i en av avdelingene for å danne seg et bilde over hvor ‘skoen trykker’, slik at de kan gjøre nødvendige tiltak for oppfølging av den enkelte sjåfør. Dette viser at ledelsen er klar over problemet og at de lærer av erfaringer de gjør seg underveis. På den måten kan man forstå endringen som en kontinuerlig læringsprosess hvor man stadig utvikler og gjør justeringer for å kunne nå ønskede mål. Man må utforske og lære underveis i prosessen for å holde følge med utviklingen og eventuelt forbedre bruken. En av respondentene fra dybdeintervjuene trekker frem følgende:

“Vi har jo erkjent at det nesten er ingen som kan dette. Så i disse dager har vi omsider laget et skjema med beskjed til alle ansatte om at de skal kartlegge for seg selv hva de kan og hva de ikke kan, på en skala på 1-10. Da får vi sannsynligvis en kartlegging på alle sjåførene, eller alle som er i vår omsorg, på hva de kan. Og så kan vi sette inn tiltak etter hva de spesifikt har problemer med.”

(Respondent 5)

Kartleggingen skal altså avdekke hvilke områder hver enkelt trenger tettere oppfølging og opplæring i. De ser et behov for å tilby sjåførene et oppfriskningskurs, hvor de nå skal få ekstra kursing tilpasset det nivået de befinner seg på. En av lederne forklarer det slik:

“Vi har tatt saken i en litt annen hånd om dagen, for vi har slitt litt med nettbrettbruken. (...) Alle har fått utdelt et skjema hvor de krysser av på hvor trygge de er fra 1-10 på de forskjellige applikasjonene vi har. Og så driver vi nå og setter opp [oppfriskningskurs] for enkelte som kanskje trenger litt mer bistand for at alle skal være på samme side. Der ser vi at vi har litt utfordringer. Det er viktig å gjøre en liten kartlegging når man ser at man sliter litt med bruken. (...) For det er klart at jo mer usikre folk er på bruken, da legger de det vekk.”

(Leder 3)

Både ledelsen og sjåførene ser at det foreligger et behov for denne kartleggingen og er tydelig glade for at det nå blir tatt grep. En av sjåførene uttrykker:

“Jeg er glad for at vi har kommet til en endring nå, at det blir ny kursing. Vi har fått et skjema hvor vi skulle skrive om vi har forstått de ulike oppgavene som vi ble pålagt.”

(Respondent 6)

At ledelsen nå tar grep og har iverksatt en kartlegging og påfølgende kursing er et tydelig tegn for sjåførene på at ledelsen ser utfordringene og at de blir hørt når de melder ifra om utfordringene de opplever med å bruke nettbrettet som arbeidsverktøy. Spesielt når nettbrettet er noe de er pålagt å bruke. Et slikt grep kan være med på å tydeliggjøre overfor sjåførene at nettbrettet er noe ledelsen satser på og ønsker at sjåførene skal mestre. Dersom sjåførene opplever støtte og oppfølging, kan mestring og engasjement komme som et resultat. I samtalen med lederne er de tydelige på at alt etter innføringskurset i oppstartsfasen regnes som oppfølging, ikke opplæring.

“Men det blir jo ingen opplæring etter opplæringen, for da blir det jo oppfølging”.

(Leder 2)

Ledelsen trekker altså et tydelig skille mellom opplæring og oppfølging. Vi ser likevel at ledelsen tar lærdom underveis og legger opp til forbedringer dersom de ser spesielt store utfordringer. Eksempelvis trekkes det frem av både lederne og sjåførene at de hadde store utfordringer med hyppig passord-skifte for å benytte seg av de ulike applikasjonene på nettbrettet, samtidig som man måtte logge inn individuelt på de ulike appene. Dette avdekket de som en barriere for bruken.

“De siste årene har vi fått på plass det mange kanskje tar for gitt, og det er Single Sign-On. At du logger inn én gang og så kommer du inn på alle systemene. Når vi startet så var det flere, akkurat som på telefonen så har du flere apper, men du har forskjellige brukernavn og passord. Så det var ganske strevsomt i starten når du i tillegg har en aldersgruppe som ikke [tilhører] smartphone-generasjonen. Så byr jo det på utfordringer.”

(Leder 3)

Dette sitatet illustrerer hvordan ledelsen tar lærdom av uforutsette utfordringer. I forbindelse med implementeringsfasen møtte de på en barriere som reduserte bruken av nettbrettet og forsøkte å finne roten til problemet. På den måten skapte de muligheter for læring underveis, ved å ta grep og gjøre justeringer og forbedringer for å kunne påvirke bruken til det positive.

Gjennom analysen av implementeringsprosessen fanget vi også opp at ledelsen har tatt lærdom av problemene som dukket opp i forbindelse med informasjons- og kommunikasjonsflyten via nettbrettet. I fokusgruppeintervjuet med lederne fremkommer det at de ser et stort forbedringspotensial i å få på plass en mer strukturert og oversiktlig kommunikasjonsform internt. To av lederne forteller:

“Med de nye kanalene vi har fått, så er vi litt ute av styring og kontroll på informasjonsflyter. Så det er noe av det vi kommer til å jobbe med fremover. At det går i alle kanaler. (...) Det er litt sånn fri flyt til alle informasjonskanaler, ikke sant. Det er SMS’er og det er Workplace, og det er mailer, og det er oppslag og posthyller. (...) Det er alt. Så vi har nok litt å jobbe med der. Stramme litt inn på hvilken informasjon som skal hvor.”

(Leder 1)

“Det er litt individuelt fra avdeling til avdeling, hvordan man formidler informasjon. (...) Der har vi kanskje en vei å gå opp da, i Vy. Hvordan vi har litt mer rød tråd i informasjonsflyten ute på linjen.”

(Leder 2)

Den ustrukturerte informasjons- og kommunikasjonsflyten identifiserte vi som et hinder for vellykket implementering, der flere av sjåførene opplevde å miste oversikt i jungelen av ulike kommunikasjonskanaler på nettbrettet. Den foreløpige ustrukturerte informasjons- og kommunikasjonsflyten ser dermed ut til å være noe lederne forsøker å forbedre slik at sjåførene enklere kan forholde seg til nettbrettet og den informasjonen som formidles der. Dette funnet er et godt eksempel på hvordan ledelsen tar lærdom av oppståtte utfordringer underveis i implementeringsprosessen, der de tydelig fremlegger tanker rundt forbedringsarbeid som kan komme alle til gode.

5.5 Oppsummering av funn i implementeringsprosessen

I analysen kom vi frem til at bussjåfører med verv som tillitsvalgte er blitt brukt aktivt som ambassadører for innføringen av nettbrett. Dette er identifisert som en fremmer ved implementeringsprosessen, der deres posisjon som tillitsvalgte har bidratt til å spre positivitet og forståelse av nettbrettet og dets bruk i praksis. Videre gjennom analysen av implementeringsprosessen har vi samtidig avdekket ulike forhold som har stått til hinder for en vellykket implementering, noe som kan bidra til å forklare de opplevde utfordringene knyttet til endringsmotstand, opplevd inkompetanse, økt tidspress og avviksrapportering. Disse hindrene har vi kategorisert som nettbrettets tekniske begrensninger, gap mellom kompetanse teknologien forutsetter og eksisterende kompetanse blant sjåførene, ulik læringsparathet blant eldre bussjåfører, ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt og avvik i forankring.

Videre i forbindelse med studiens andre forskningsspørsmål ser vi at det har oppstått flere læringsprosesser i løpet av implementeringsfasen. Overordnet har ledelsen lagt opp et løp for opplæring med to timers innføringskurs, samt e-læringsmoduler i etterkant. Mange av sjåførene er ikke fornøyd med disse formelle alternativene til læring, og opplever at de ikke fungerer hensiktsmessig i forhold til deres behov. Dette har resultert i at uformelle læringsprosesser har oppstått ved at sjåførene har tatt ansvar for egen læring, eller gjennom kunnskapsdeling med hverandre. Ledelsen opplever dette som en positiv konsekvens, mens sjåførene selv ikke opplever det som en fullgod erstatning for en mer komplett og formell opplæringsprosess. Ledelsen har selv erkjent at kompetansenivået i dag ikke er på det nivået de ønsker og har omsider organisert en kartlegging for å kunne tilby de som ikke mestrer bruken av nettbrettet en grundigere opplæring og gjennomgang ut ifra den enkeltes nivå. Slik ser vi at kontinuerlig læring finner sted ved at utfordringer identifiseres og at tiltak iverksettes deretter.

6.0 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres studiens empiriske funn opp mot det teoretiske rammeverket for å kunne svare på hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss, og hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen. Først vil det drøftes hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til sjåførene ved å peke på de ulike mulighetene og utfordringene nettbrettet har skapt, og knytte dette opp mot teoretiske bidrag på digital samhandling, informasjonsbehandling og motstand mot endring. Videre drøftes de ulike forholdene som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen, som så kan utdype og forklare de opplevde mulighetene og utfordringene nettbrettet har skapt for sjåførenes arbeidssituasjon. Til slutt vil vi diskutere hvordan implementeringen har skapt muligheter for læring.

I denne studien har vi undersøkt en digital transformasjon i Vy Buss, hvor rammeverket til Unruh og Kiron (2017) kan hjelpe oss å fremme en forståelse av hvordan digitalisering i arbeidslivet utfolder seg og påvirker organisasjonens arbeidsprosesser. Rammeverket består som nevnt av tre nivåer, der Vy Buss på første nivå (digitisering) har digitalisert informasjon som tidligere ble utlevert på analoge redskaper over på en digital plattform gjennom ulike applikasjoner. Videre på det andre nivået (digitalisering) har enkelte av arbeidsprosessene til bussjåførene blitt digitalisert gjennom nettbrettet, der sjåførene bruker nettbrettet til digital samhandling med andre kollegaer og ledere i Vy Buss. Det tredje nivået, digitale transformasjoner, tar for seg selve endringsprosessen ved innføring av digital teknologi, samt hvilken konsekvens det har for organisasjonens arbeidsprosesser og strategier (Unruh & Kiron, 2017). Disse konsekvensene vil være enklere å fange opp etter at den nye teknologien er blitt brukt i en lengre periode, hvor vi nå forsøker å få svar på hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss. Nettbrettet fungerer som en ny samhandlingsplattform, der sjåførene får nye måter å interagere med andre ansatte og ledere, i tillegg til nye måter å håndtere informasjon. Basert på både teori og empiri ser vi at nettbrettet har skapt flere muligheter for forbedret oppgaveløsning, i tillegg til ulike utfordringer knyttet til denne brukergruppen med yrkessjåfører slik de opplever det.

6.1 Hvordan har innføring av nettbrett preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss?

Innføring av digital informasjonsteknologi kan som nevnt i forbindelse med digital samhandling og informasjonsbehandling føre til økt informasjonstransparens, der teknologien blant annet gir enklere oversikt over de ulike personene i virksomheten. Ifølge Schwarzmüller et al. (2018) vil en økning i informasjonstransparens være med å flate ut strukturen knyttet til kommunikasjonen internt i selskapet, noe våre empiriske funn støtter opp under. For sjåførene i Vy Buss har det blitt enklere å nå ut til verksted, kolleger og ledere gjennom nettbrettet, der de har fått tilgang til en rekke ulike kommunikasjonskanaler. Som vist gjennom analysen opplever sjåførene at nettbrettet har skapt en bedre arbeidsflyt, med rom for mer åpenhet og samarbeid internt, der tilgangen på kunnskap og informasjon er blitt mer synliggjort.

Et tydelig eksempel på hvordan informasjonstransparensen ved bruk av nettbrettet har bedret arbeidsflyten internt kan knyttes til informasjonen sjåførene kan hente frem gjennom applikasjonen EcoSafe. Der kan de enklere finne frem og lære av sin egen kjørestil hver måned. Tidligere fikk de dette utlevert på papir, noe som fremstår som mindre informativt enn slik det er i dag gjennom nettbrettet. Med nettbrettene ser de mer konkret hvor i kjørerutene de kan forbedre seg, både med dieselforbruk og bremsestyrke. Våre funn viser at dette oppleves som en effektivisering av sjåførenes arbeidsprosesser, samtidig som det styrker sjåførenes utvikling og virksomhetens konkurransedyktighet i forbindelse med anbudskonkurranser. Økningen i informasjonstransparens ved å bruke nettbrettet har preget arbeidssituasjonen til sjåførene positivt, med mer oversikt og enklere tilgang til mer intuitiv informasjon.

Videre ifølge Schwarzmüller et al. (2018) gir informasjonsteknologi og innføring av mobile enheter ansatte mulighet til å få umiddelbar tilgang til en mengde ulik informasjon. Dette opplever flere av sjåførene som en styrke med nettbrettet, der flere påpeker fordelene med å ha all nødvendig informasjon samlet på én og samme plattform. Fra tidligere er de vant med å måtte forholde seg til en rekke ulike formidlingsarenaer, som blant annet posthyller, bøker, e-post, manualer og kjøreplan på papir. Med applikasjonene på nettbrettet har de fått enklere og raskere tilgang til det de skulle trenge i løpet av en arbeidsdag. Basert på funnene fra analysen tilfører dette sjåførene mer oversikt i jobben, hvor det skapes muligheter for umiddelbar rapportering og formidling av informasjon som oppleves som både tidsbesparende og effektiviserende.

Fra analysen ser vi også at nettbrettet har skapt økt informasjonstransparens gjennom det nye avvikssystemet. Sjøførene kan melde inn ulike avvik via nettbrettet, enten det er trafikkuhell, skader eller mangler på bussene. Med nettbrettet kan de også raskere se hva nåværende status på avviket er. Tidligere måtte de henvende seg direkte til verkstedet eller lese seg opp i en bok for å finne ut om avviket var rapportert og/eller rettet opp i. Dette trekkes frem som en styrke ved nettbrettet som er med på å øke trafikk sikkerheten, i tillegg til å være en kvalitetssikring i sjåførenes jobb. Alle sjåførene har tilgang til å se status på de avvikene som rapporteres inn, med den hensikt at det reduserer dobbeltarbeid ved rapportering, og for at alle skal kunne få tilgang til informasjon om vesentlige skader eller mangler på bussene de skal bruke. Nettbrettet har på denne måten skapt muligheter for forbedret oppgaveløsning for sjåførene, hvor det igjen vil være enklere for dem å holde oversikt og følge opp. Hvert enkelt bidrag fra de ansatte har blitt mer synliggjort og målbart gjennom nettbrettet.

Likevel har vi avdekket at det er noe variasjon i opplevelsen av det nye avvikssystemet. Til tross for at det fremkommer at nettbrettet skaper en viktig mulighet for mer effektivisert avviksrapportering, oppleves det som en utfordring blant flere av sjåførene. Et av hovedfunnene knyttet til hvordan nettbrettet har preget sjåførenes arbeidssituasjon negativt knyttes til avviksrapportene, hvor enkelte kvier seg for å bruke nettbrettet for å melde inn avvik. Disse sjåførene er mer komfortable med måten avvik ble rapportert inn tidligere, i form av muntlig dialog direkte med verkstedet. Basert på teorien om digital literacy kan det argumenteres for at utfordringen med avviksrapportering skapes av teknologiens krav til økt skriftlighet. Terskelen for å skrive rapportene inn på nettbrettet virker å være høyere, da det forutsetter at sjåførene må formulere seg på andre måter enn hva de er vant med, i tillegg til at de opplever at nettbrettet ikke er like funksjonelt og tilgjengelig for umiddelbar rapportering gjennom hele arbeidsdagen slik de hadde ønsket. Dette ser ut til å skyldes ulike forhold som har stått til hinder for en vellykket implementering, og vil diskuteres nærmere under punkt 6.2.2.

Et av de teoretiske bidragene på digital literacy trekker for øvrig frem en vesentlig fordel med digitale skriveverktøy, ettersom det tilbyr ulike støttefunksjoner til de som opplever lese- og skrivevansker. Ifølge MacKenna (2014) har digitale skriveverktøy enkelte støtteapparater som for eksempel tale-til-tekst funksjon, der en kan lese inn det en ønsker å formidle skriftlig på en mobil enhet. Gjennom analysen fant vi at nettbrettet til bussjøførene tilbyr en slik diktafon-

funksjon, som er med å skape muligheter for forbedret oppgaveløsning for sjåførere med begrensede språkkunnskaper, dysleksi eller for dem som generelt kvier seg for å formulere seg skriftlig. Denne funksjonen viser seg dog ikke å være allment kjent blant sjåførene, ettersom flere av dem fremdeles ytrer at det å formulere seg skriftlig på nettbrettet er en utfordring.

Et annet hovedfunn vi avdekket i analysen er at sjåførene opplever et økt tidspress i jobben, hvor nettbrettet anses som et ekstra gjøremål og stjeler av sjåførenes tid. Det økte tidspresset kan argumenteres for å være et resultat av «alltid-på» mentaliteten Schwarzmüller et al. (2018) beskriver, der de hevder dette kommer av at informasjonsteknologi skaper en økt forventning om å alltid være tilgjengelig, samt reagere raskt på informasjonen som kommer inn på mobile enheter. Dette skyldes at digitale kommunikasjonssystemer møter ansatte med høy informasjonstetthet og skaper økt kompleksitet i arbeidet (Schwarzmüller et al., 2018). Utfordringen med dette blir som nevnt i teorikapittelet å ikke miste oversikt, ettersom teknologien øker mengden med tilgjengelig informasjon. Dette kan skape både forvirring, stress og et økende press for de ansatte å være tilgjengelig til enhver tid, noe bussjåførene trekker frem som en utfordring med nettbrettet. Informasjonstettheten som skapes med nettbrettets flere kommunikasjonskanaler kan dermed forklare sjåførenes opplevde tidspress, og oppleves som en negativ konsekvens.

Videre ser vi at endringsmotstand i forbindelse med innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene negativt. Dette kan skyldes flere ting, der vi kan trekke linjer til teorien belyst av Fischer og Pöhler (2018) som trekker frem ulike faktorer som kan forårsake motstand mot endring i digitale transformasjoner. For bussjåførene i Vy Buss kan rutinesøking og kognitiv rigiditet forklare enkelte sjåførers vegring rundt innføringen av nettbrett. Som teorien forklarer opplever noen større utfordringer med introduksjon av ny teknologi, da det krever en form for ny arbeidsrutine for å mestre nye ferdigheter og kunnskap teknologien forutsetter (Fischer & Pöhler, 2018). Enkelte individer låser seg veldig til sine egne tanke- og handlingsmønstre, der større endringer i arbeidssituasjonen kan fremstå som krevende. Gjennom analysen ser vi at flere av sjåførene tvilholder på hvordan de gjorde jobben sin før, hvor de er mer komfortable med sine vannte rutiner ved bruk av papir og tyr til andre arbeidsmetoder for å jobbe rundt nettbrettet. Noen av disse arbeidsmetodene fremstår til og med som mer tungvinte, hvor enkelte går gjennom en prosess bestående av flere steg for å printe ut informasjonen fra nettbrettet. Slik har vi avdekket ulike strategier enkelte sjåførere

benytter seg av for å unngå nettbrettet, der noen også benytter seg av mer tungvinte arbeidsprosesser for å få jobben gjort.

Manglende følelse av mestring i jobben anses blant annet som kjernen i motstand mot endring, der vi gjennom analysen har avdekket at noen sjåfører føler seg inkompetente. Sjåførene opplever at de ikke mestrer nettbrettet, der de mangler tilstrekkelig kompetanse til å jobbe med nye digitale redskaper. Videre viser funnene våre at enkelte skylder på seg selv, at det er sjåførenes egen feil og manglende kompetanse som gjør at de ikke klarer å mestre nettbrettet. Dette har vi avdekket som en kilde til lavere selvfølelse som reduserer engasjement rundt bruken av nettbrettet, og har hatt en negativ innvirkning på sjåførenes arbeidssituasjon.

Fischer og Pöhler (2018) poengterer at det er viktig å forsøke å forstå hva som kan påvirke ansattes engasjement og forpliktelse til endring. Den ene påvirkeren til forpliktelse til endring er individuelle holdninger, og tar for seg nettopp dette med ansattes opplevelse av mestring, kompetanse og tilfredshet. Individuelle holdninger er dog ofte utenfor virksomhetens kontroll, og kan være vanskelig å påvirke. Likevel vil det være essensielt for ledere å motivere og engasjere til endring. Et grep er å danne en god forståelse av arbeidskonteksten endringen skjer i på forhånd, slik at teknologien oppleves å passe inn i de ansattes arbeidssituasjon (Fischer & Pöhler, 2018). Dette er noe ledelsen har mer kontroll over, hvor også Orlikowski (1996) vektlegger betydningen av å etablere rom for eksperimentering underveis i endringsprosessen med prøving og feiling. En kartlegging av de ansattes arbeidskontekst, samt fokus på eksperimentering og utforsking underveis i endringsprosessen, kan være med på å hindre at de ansatte føler seg ydmyket eller inkompetente i samhandling med ny teknologi.

6.2 Styrker og svakheter ved implementeringsprosessen

Frem til nå har vi diskutert studiens empiriske funn og teoretiske bidrag som forklarer hvordan innføring av nettbrett har preget sjåførenes arbeidssituasjon både positivt og negativt. Denne seksjonen vil ta utgangspunkt i studiens hovedfunn og teori som kan forklare hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen, som igjen vil kunne bidra til å utdype mer konkret hvorfor sjåførene opplever de ulike mulighetene og utfordringene nettbrettet har skapt for deres arbeidssituasjon. Videre vil det forklares hvordan implementeringen har skapt muligheter for læring internt ved å drøfte funnene opp mot studiens teoretiske bidrag om organisasjonslæring og hvordan læringsprosesser oppstår.

6.2.1 Hva har fremmet implementeringsprosessen?

Gjennom analysen har vi redegjort for rollen tillitsvalgte har hatt som ambassadører for endringsprosessen og for implementeringen av nettbrett som arbeidsverktøy. Dette har vist seg å være et viktig tiltak fra ledelsen. De har lagt vekt på å forankre endringen hos de tillitsvalgte, som er sjåfører i bunnen, og som jobber side om side med sine kolleger. Ledelsen har altså slik Argyris og Schön (1996) forklarer, delegert noe av ansvaret til individer som kan bidra til å handle på vegne av fellesskapet. Målet med å tildele dem dette ansvaret har vært å skape en felles forståelse for hvordan nettbrettet skal brukes og forankre endringen på en positiv måte, slik at de kan bidra til å spre dette blant resten av sjåførene. Samtidig har de fått ytterligere opplæring, i tillegg til at de selv har tatt ansvar for å ha tilstrekkelig kunnskap om bruken av nettbrettet i praksis. Hensikten med dette har vært at de kan fungere som støttespillere for de andre sjåførene og hjelpe dem med problemstillinger knyttet til bruken av nettbrettet. På den måten er assistanse enklere tilgjengelig for sjåførene fordi de tillitsvalgte allerede befinner seg blant dem, noe som gjør terskelen lavere for å spørre om hjelp.

Gjennom å gjøre de tillitsvalgte til ambassadører for nettbrettet, har de i tråd med Argyris og Schön (1996) sin forklaring, dannet en form for samarbeidssystem innad i organisasjonen. De tillitsvalgte har blitt inkludert i utarbeidelsen av protokoller og retningslinjer for bruk, og har slik fått være med på å påvirke hvordan det nye arbeidsverktøyet best mulig kan tilpasses og brukes i deres arbeidshverdag. På den måten fungerer de som et bindeledd mellom ledelsen og sjåførene, gjennom å være ambassadører i regi av ledelsen og som representanter for sjåførene som faktisk skal benytte seg av arbeidsverktøyet. Dette kan vi se opp mot Orlikowski (1996) sin forklaring på at ledelsen må være åpne, fleksible og vurdere alternative måter å jobbe for å skape en vellykket implementering. Ved å benytte seg av de tillitsvalgte kommer ledelsen tettere på sjåførene og det blir enklere for dem å lære av de tilbakemeldingene som kommer inn underveis. Som et bindeledd er de tillitsvalgte med på å skape mer åpenhet og transparens opp mot ledelsen, hvor det i tillegg skaper en mulighet for påvirkning begge veier.

6.2.2 Hva har hemmet implementeringsprosessen?

Fra analysen har vi avdekket fem ulike forhold som har stått til hinder for en vellykket implementering av nettbrettene, som videre bidrar til å forklare sjåførenes opplevde utfordringer i arbeidssituasjonen knyttet til endringsmotstand, opplevd inkompetanse, økt tidspress og avviksrapportering. Disse hindrene tar som nevnt for seg nettbrettets tekniske

begrensning, gap mellom kompetanse teknologien forutsetter og eksisterende kompetanse blant sjåførene, ulik læringsparathet blant eldre bussjåførere, ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt og avvik i forankring.

Umiddelbar rapportering ble blant annet trukket frem som en fordel ved implementering av informasjonsteknologi. Gjennom studiens analyse og empiriske funn finner vi at nettbrettets tekniske begrensning gjør at sjåførene ikke får denne fordelene av umiddelbar rapportering til enhver tid. Nettbrettet har begrenset tilgang til internett, der sjåførene kun får koblet seg på når de er stasjonert ved bussgarasjen eller hjemme, med mindre de kobler seg på sitt eget mobilnett ute i bussen. Dette gjør at flere opplever utfordringer knyttet til avviksrapportering, der de ikke får meldt inn avvik når de er ute og kjører rutene sine. Om det skulle dukke opp en feil eller skade ute i trafikken får ikke sjåførene meldt inn avviket før de er tilbake i arbeidsgarasjen. Da mister nettbrettet noe av sin hensikt med å effektivisere bussjåførenes arbeidsprosesser, hvor de like godt kan henvende seg direkte til verkstedet slik de gjorde før. Den begrensede tilgangen til internett kan samtidig medføre en risiko for at avvik ikke meldes inn, ettersom sjåførene kan glemme feilen innen de er tilbake på stasjonen, noe som kan påvirke trafikksikkerheten til sjåførene negativt. Nettbrettets tekniske begrensning i at de ansatte ikke alltid har tilgang til internett er dermed et hinder for vellykket implementering av nettbrettet.

Samtidig har vi fått avdekket at avviksrapportering gjennom nettbrettet oppleves som en utfordring, ettersom digital teknologi i større grad forutsetter digital lese- og skrivekyndighet. Digital teknologi, som nettbrettet, krever en rekke ulike ferdigheter som de ansatte potensielt ikke besitter fra før. Ifølge teorien om digital literacy krever teknologien blant annet at en skal kunne navigere, finne, skape og kommunisere en mengde ulike typer informasjon, samtidig som digital skriving er knyttet til mer visuelle og auditive kilder som utvider mening på måter som prosa ikke kan (MacKenna, 2014). Dette er med å skape et gap mellom den kompetansen teknologien forutsetter og den eksisterende kompetansen blant sjåførene, og er avdekket som et hinder for vellykket implementering.

I analysen kom det blant annet frem at enkelte sjåførere opplever utfordringer med å formulere seg på nettbrettet, spesielt for de som har lese- og skrivevansker eller behersker det norske språket dårligere. Flere av sjåførene kvier seg for å bruke nettbrettet til avviksrapporteringer, og ytrer at de er mer komfortable med å ta det muntlig eller jobbe analogt som tidligere. De er rett og slett ikke vant med digitale skriveverktøy i det yrket de tilhører, hvor de mangler de

ferdighetene som forutsettes av nettbrettets krav til skriftlighet og digital kompetanse. Dette gapet mellom kompetansen teknologien forutsetter og den eksisterende kompetansen blant sjåførene, er dermed et hinder som kan bidra til å forklare hvorfor enkelte sjåfører også opplever endringsmotstand ved at de tyr til ulike strategier for å unngå nettbrettet.

Dette illustreres også av eksempelet fra teorikapitlet, om de eldre lastebilsjåførene som heller valgte å stole på sine egne sensoriske observasjoner fremfor det nye visuelle dashbordet i lastebilen. Lastebilsjåførene, på samme måte som bussjåførene i Vy, benyttet seg av strategier for å unngå den nye teknologien, da de opplevde å ikke stole fullt og helt på teknologien. Deres preferanser i måten å jobbe på er fremdeles å holde seg til sine tidligere innarbeidede rutiner og vaner for hvordan de gjør jobben sin. Eksempelet med lastebilsjåførene er knyttet til teorien om menneskers ulike forutsetninger for digital kompetanse, der læringsparathet er blitt avdekket gjennom vår analyse som et viktig forhold å ta hensyn til i forbindelse med digitale transformasjoner.

Videre ser vi at ulik læringsparathet blant eldre sjåfører er et hinder for implementeringen som har ført til at noen av bussjåførene plutselig føler seg inkompetente i jobben sin. Som tidligere konstatert tilhører bussjåførene en yrkesgruppe som i liten grad har belaget seg på digitale verktøy i arbeidet sitt, hvor majoriteten befinner seg i aldersgruppen av rundt 50 år. Disse sjåførene mangler de rette forkunnskapene for å anvende digital teknologi, da de ikke besitter de samme erfaringene og den tekniske kompetansen som de yngre generasjonene i dag. Denne problematikken ble også belyst i teorikapitlet gjennom eksempelet med det eldre ekteparet som gikk til innkjøp av et nettbrett. Ekteparet følte seg overveldet og ydmyket når de skulle ta i bruk nettbrettet, da de forstod at de manglet de rette forutsetningene for å mestre det. De hadde behov for ekstra støtte til læring, der en gjennom pedagogiske responser og prosedyrer viser forståelse overfor andres kompetansenivå, som tillater individene å engasjere seg med de nye erfaringene og lære effektivt av dem (Billett, 2018). Det handler om å uttrykke en forståelse for at ethvert individ besitter ulik grad av interesse, erfaring og kompetanse når det kommer til digital teknologi. Dette belyser viktigheten av å ikke ha forutinntatte antakelser om andres læringsparathet, noe som fort kan tas for gitt i digitale transformasjoner.

Ettersom enkelte av bussjåførene opplever å føle seg inkompetente i jobben etter at nettbrettet ble implementert, kan vi spørre oss om Vy Buss har tatt bussjåførenes ulike læringsparathet for gitt. Flere av sjåførene opplever at de ikke har fått tilstrekkelig opplæring eller kompetanse til

å mestre nettbrettet gjennom det formelle opplæringsløpet de har hatt. De fikk kun et felles innføringskurs helt i starten, for så å ha opplæring på egenhånd gjennom ulike e-læringsmoduler på nettbrettet. Et økt fokus på kontinuerlig støtte og læring underveis i prosessen, der de ansatte ikke skal føle seg motløse og inkompetente, blir en sentral forutsetning for å lykkes med å motivere og få med seg de ansatte på endringsreisen. Dette understrekes også av studien til Orlikowski (1996), der det tydelig fremkommer at kontinuerlig tilpasning, oppfølging og læring underveis er viktig for å kunne bevisstgjøre seg observasjoner om blant annet de ansattes kompetansenivå, noe som kan bidra til forbedringer underveis. Det handler om å klare og skape en kontekst som kan gjøre de ansatte mer komfortable i møte med den nye teknologien.

Videre i analysen finner vi som nevnt at flere sjåfører opplever et økt tidspress i jobben som følge av nettbrettet, noe vi ser har en sammenheng med nettbrettets ulike kommunikasjonskanaler. En ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt er avdekket som et hinder for vellykket implementering, der sjåførene til tider opplever vanskeligheter med å holde følge med all informasjonen som formidles på nettbrettet. Dette kan knyttes til teorien om digital samhandling og informasjonsbehandling (Schwarz Müller et al., 2018), der nettbrettet ser ut til å tilføre økt kompleksitet i arbeidssituasjonen til bussjåførene som følge av økt informasjonstetthet. Sjåførene må forholde seg til en rekke ulike kommunikasjonskanaler i løpet av en arbeidsdag, der flere føler det er mye informasjon å ha oversikt over til tross for at alt er samlet på én enhet.

Våre funn viser at det er fri flyt i alle kanaler på nettbrettet, der ledelsen har vært lite konsekvent med formidlingen av informasjon. Det sendes ut informasjon på en mengde ulike applikasjoner på nettbrettet, i tillegg til mail og SMS. Den rotete og ustrukturerte informasjonsflyten skaper forvirring blant sjåførene, og kan videre forklare hvorfor flere tyr til ulike strategier for å unngå nettbrettet. Flere av sjåførene printer heller ut informasjonen for å ha det tilgjengelig analogt. Utfordringen knyttet til den ustrukturerte informasjons- og kommunikasjonsflyten er for øvrig noe ledelsen selv har blitt oppmerksom på, og er noe de per dags dato jobber med å forbedre.

Et siste hinder vi har avdekket i analysen av implementeringsprosessen angår avvik i selve forankringen. Basert på våre empiriske funn finner vi at flere av sjåførene opplever at hensikten med nettbrettet ikke er kommunisert tydelig nok, noe som igjen er med å forsterke motstand mot innføringen av nettbrettet. Det er flere som sitter med en følelse av å ikke helt forstå hvorfor

eller hvordan de skal bruke nettbrettet, der de mener ledelsen ikke har formidlet dette tydelig nok. Flere av sjåførene er usikre på hva nettbrettet egentlig skal tilføre arbeidshverdagen, noe som kan bidra til å forklare hvorfor flere unngår nettbrettet gjennom ulike strategier, eksempelvis arbeide analogt eller pensjonere seg.

For å få en økt forståelse av dette hinderet kan vi trekke linjer til det teoretiske bidraget om forpliktelse til endring (Fischer & Pöhler, 2018). Teorien viser til vesentlige fremmere for å få med seg de ansatte på endringsreisen og motvirke endringsmotstand. Selve endringsinnholdet, altså hvorvidt endringen anses som gunstig eller hensiktsmessig av de ansatte, er en sentral fremmer som belyser viktigheten av å informere de ansatte om hva endringen faktisk vil innebære for deres arbeidsprosesser- og situasjon. Sjåførene poengterer at flere av dem har savnet dette både før og underveis i implementeringsprosessen. Videre er håndteringen av selve endringsprosessen en viktig fremmer, der ledelsen bør søke etter å inkludere de ansatte underveis gjennom deltakelse, rettferdighet og kommunikasjon (Fischer & Pöhler, 2018). Basert på våre funn kan det virke som kommunikasjonen her har vært begrenset, ettersom flere av sjåførene hevder at de har en følelse av at nettbrettet bare er blitt 'rullet ut', og at de for det meste har måttet ta ansvar for sin egen læring i forbindelse med bruken av nettbrettet. I digitale transformasjoner er kommunikasjon og inkludering av de ansatte en vesentlig forutsetning for en vellykket implementering. At sjåførene opplever et avvik i forankringen kan dermed forstås som et hinder for implementeringen av nettbrettet.

6.2.3 Hvordan har implementeringen skapt muligheter for læring internt?

Våre funn viser at implementeringen av nettbrett har skapt muligheter for læring på både individ- og organisasjonsnivå. For å drøfte dette vil vi ta utgangspunkt i Argyris og Schöns (1996) forståelse av organisasjonslæring. For at organisasjonslæring skal finne sted må Vy Buss kunne defineres som en organisasjon. De ansatte i Vy Buss er en gruppe individer som har; 1) felles forståelse og prosedyrer for hvordan avgjørelser tas, 2) delegering av ansvar til individer som kan handle på vegne av fellesskapet og 3) grenser mellom gruppen og resten av samfunnet (Argyris & Schön, 1996). Ved å fylle disse kriteriene er sjåførene i stand til å utføre handlinger på vegne av organisasjonen, som de kan erfare og lære av. Som Argyris og Schön (1996) forklarer er det slike individuelle prosesser som samlet kan lede ut i organisasjonslæring.

I Vy Buss har det oppstått et behov for å forbedre og utvikle oppgaveløsning internt. Innføringen av nettbrettet kan på den måten forklares som et resultat av organisatorisk utforskning (Argyris & Schön, 1996). Innføringen av nettbrettet skaper endringer i hvordan sjåførene løser arbeidsoppgavene sine, noe som betyr at det må skje en endring i deres bruksteorier. Slik Argyris og Schön (1996) forklarer handler dette om å endre både det eksplisitte som retningslinjer og protokoller, og det implisitte som opparbeidede erfaringer og innarbeidede rutiner. Ledelsen har arbeidet med å endre de eksplisitte retningslinjene, slik som protokoller for bruk, og det implisitte gjennom opplæring og oppfølging. I tillegg til den formelle opplæringen har det oppstått flere uformelle læringsprosesser blant sjåførene. Selv om ledelsen har tilbudt noe opplæring, viser våre funn at sjåførene opplever at mye har vært opp til dem selv, og at de har vært nødt til å ta ansvar og prøve seg frem for å mestre arbeidsverktøyet.

I den sammenheng er det interessant å reflektere over hvordan strategien for å endre bruksteoriene har fungert i praksis, da funnene våre viser at flere av sjåførene ikke er fornøyde med bruken av nettbrettet i arbeidshverdagen. Flere ytrer at det ikke er godt nok tilpasset deres brukergruppe og arbeidssituasjon, og at det er mangel på kompetanse til å benytte seg av det. Vi vil derfor se nærmere på de læringsprosesser som har oppstått som følge av nettbrettet, hva ledelsen har vektlagt i forbindelse med opplæring og utvikling, samt hvordan dette er opplevd og erfart av sjåførene. Dette vil vi drøfte opp mot tre ulike former for organisasjonslæring; enkelkrets-, dobbeltkrets-, og deuterolæring (Argyris & Schön, 1996).

Slik vi har avdekket i analysen er det flere av sjåførene som fremdeles benytter seg av bruks- og handlingsteorier innarbeidet før nettbrettets implementering. Dette sikter til formelle og uformelle strukturer som påvirker hvordan man handler i en gitt situasjon (Argyris & Schön, 1996). Funnene våre viser at disse fremdeles ligger til grunn for hvordan flere av sjåførene løser arbeidsoppgavene sine, og at de jobber 'rundt' nettbrettet i stedet for 'med' det. Her kan det trekkes linjer mot det Argyris og Schön (1996) omtaler som enkeltkretslæring, som omfatter hvordan man benytter seg av etablerte handlingsstrategier og allerede tilgjengelige ressurser for å løse utfordringer. Flere av sjåførene velger fremdeles å løse arbeidsoppgavene sine analogt ved å benytte seg av papir, gi rapporter muntlig eller besøke verkstedet for å overlevere beskjeder - istedenfor å benytte nettbrettet. De opplever det enklere å gjøre arbeidet slik de gjorde det før, og forklarer at de ikke har tilstrekkelig kompetanse til å benytte seg av nettbrettet på en hensiktsmessig måte. Sjåførene forsøker å løse problemene de opplever ved å

benytte seg av ressurser de er tryggere på, og som fremdeles er tilgjengelig for dem. På den måten lener de seg tilbake på etablerte handlingsstrategier, som de er vant til å forholde seg til og er komfortable med. Dette kan knyttes til Argyris og Schöns (1996) forklaring på at læring består av å utføre handlinger. Det vil være utfordrende for sjåførene å lære seg hvordan de skal bruke nettbrettet, når de ikke har den rette kompetansen til å utføre handlingene de er pålagt å gjøre i løpet av en arbeidsdag. Manglende forutsetninger og kompetanse kan på den måten forstås som et hinder for mer dyptgående læringsprosesser.

Argyris og Schön (1996) beskriver at enkelkretslæring er å regne som en mer overfladisk prosess, som nødvendigvis ikke er kilden til den mest hensiktsmessige løsningen. Ved at sjåførene velger å holde på gamle rutiner, får de ikke benyttet seg av eller høstet de godene nettbrettet er ment å skape for den enkelte sjåfør og for organisasjonen som helhet. Ved å benytte seg av eksisterende rutiner istedenfor eller i tillegg til nettbrettet, oppleves nettbrettet både ineffektivt og lite produktivt. Bruken av nettbrettet i praksis står i strid med ledelsens forklaringer på hva det skulle tilføre sjåførenes arbeidshverdag, noe som er naturlig når de ikke bruker det slik det var tiltenkt. Dette er et eksempel på at arbeidet med å endre de bruksteoriene som eksisterer i virksomheten ikke har vært tilstrekkelig for å skape den ønskede verdien.

Nå som nettbrettet har vært i bruk i om lag to-tre år, har ledelsen oppdaget at bruken ikke er tilfredsstillende i forhold til deres mål og ønsker. I avdelingene hvor dette er mest fremtredende har de nå forsøkt å finne årsaken til problemet slik at de kan rette opp i det derfra. Det virker som de nå har forstått at det å danne et solid nok grunnlag er viktig, og at det er en forutsetning for at bruken skal være på det nivået de ønsker, slik at de kan dra nytte av de fordelene nettbrettet er ment å skape. Dette kan belyses som et godt eksempel på dobbeltkretslæring, som kjennetegnes ved at man søker å finne den underliggende årsaken til utfordringene man opplever. Det er gjennom slike undersøkelser det oppstår læringsprosesser som kan ende ut i varig endring i bruksteoriene (Argyris & Schön, 1996).

I denne prosessen har ledelsen blitt nødt til å sette spørsmålstegn ved egne antakelser. Som beskrevet i analysen tyder det på at ledelsen har tatt for gitt og trodd at sjåførene har de forutsetningene som trengs for å mestre bruken av nettbrettet, samt at den initiale innføringen og oppfølging via e-læringskurs skulle danne et tilstrekkelig grunnlag. Når de nå oppdager at dette ikke er tilfellet tar de grep og forsøker å rette dette opp fra bunnen av ved å identifisere hvor 'skoen trykker' hos den enkelte sjåfør. Dette kan vise seg å bli et ressurskrevende arbeid,

men kan til gjengjeld være den innsatsen som behøves for å endre bruksteoriene, slik at sjåførene kan omfavne den nye måten å gjøre det på, arbeide mer effektivt og på den måten være med på å styrke Vy Buss sin posisjon i markedet. Her kan vi trekke linjer til Orlikowski (1996) sin studie som belyser viktigheten av pågående læring i forbindelse med digitale endringsprosesser. Ledelsen har omsider fanget opp årsaken til utfordringene de opplever og er på den måten i stand til å respondere.

Videre kan man diskutere hvorvidt ledelsens respons, som er å utføre en kartlegging av sjåførenes kompetansenivå på de ulike applikasjonene på nettbrettet, er tilstrekkelig for å skape en varig endring i organisasjonens bruksteorier. Slik Argyris og Schön (1996) forklarer består bruksteoriene av både implisitte og eksplisitte momenter. De eksplisitte rammebetingelsene for bruk av nettbrettet foreligger, og protokollene ble utviklet i samarbeid med representanter for sjåførene. Det er derimot arbeidet med å endre det implisitte, som går på innarbeidede rutiner og opparbeidede erfaringer, som fremstår som en utfordring i våre funn. Manglende forutsetninger og teknisk kompetanse gjør det utfordrende for sjåførene å opparbeide seg positive erfaringer og tilhørende rutiner. Kartlegging av den enkeltes kompetansenivå for å kunne gi tilrettelagt støtte er et steg i riktig retning. Man kan derimot spørre seg om dette er tilstrekkelig, eller om det må skje en endring i organisasjonens normer og verdigrunnlag. Slik det er i dag, har sjåførene mulighet til å løse flere av arbeidsoppgavene sine uten å benytte seg av nettbrettet. Når muligheten fremdeles foreligger kan dette påvirke deres oppfattelse om hva som er forventet oppførsel og handlingsalternativer, selv om bruken av nettbrettet er protokollført.

Både de formelle og uformelle formene for læring kan trekkes frem som eksempel på deuterolæring, som sikter til hvordan man benytter seg av ulike kanaler for å fasilitere læring. Denne læringsformen handler om å lære hvordan man lærer, noe som gjør at man kan tilrettelegge for å lære mest og best mulig (Argyris & Schön, 1996). Funnene våre viser at Vy Buss som organisasjon, og den enkelte sjåfør, har gjort seg erfaringer rundt hvilke kanaler og læringsprosesser som har fungert bra og på hvilke måter de lærer best. De uformelle metodene for læring har oppstått som en konsekvens av et for snevert formelt opplegg, men viser seg å ha tilført sjåførene noe kunnskap gjennom deling dem imellom, i tillegg til det de har måttet finne ut av på egenhånd. Dette krever en innsats fra den enkelte sjåfør, hvor vi ser tendenser til at viljen til dette ikke er like stor hos alle. Fremveksten av de uformelle opplæringsformene har også hjulpet flere av sjåførene og ledelsen til å forstå at de faktisk har behov for mer formell

opplæring med individer som har tilstrekkelig kompetanse på området til å vise dem hvordan de kan benytte seg av nettbrettet på mest hensiktsmessig måte.

Sjåførene har gjennom prosessen hatt tilgang til en rekke kanaler som tilrettelegger for læring. Hvorvidt disse har skapt en opplevelse for gode læringsmuligheter blant sjåførene viser seg å være varierende. Funnene våre tyder på at sjåførene lærer best av å gjøre i praksis, men understreker selv at de er avhengig av at noen som kan det kan vise dem eksplisitt hvordan de kan navigere og benytte seg av det på best mulig måte. Det tar tid å etablere nye rutiner og arbeidsmetodikker, når de eksisterende er såpass godt innarbeidet og dypt etablerte. For å endre bruksteoriene tyder det på at de må ha positive erfaringer og lære av disse, og faktisk oppleve at den nye måten fungerer mer effektivt i praksis. Basert på dette kan det være hensiktsmessig å fortsette arbeidet med å fasilitere for læringsmuligheter i samarbeid med sjåførene, for å identifisere hvordan og gjennom hvilke plattformer de lærer best.

Tabellen nedenfor oppsummerer våre empiriske hovedfunn, og sammenfatter funnene som kan gi svar på hvordan innføringen av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til sjåførene i Vy Buss, hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen, og hvordan implementeringsprosessen har skapt muligheter for læring.

| MULIGHETER | UTFORDRINGER |
|--|---|
| <u>Ledelsens intensjoner</u> <ul style="list-style-type: none"> ● Effektivitet og oversikt ● Økt sikkerhet og kvalitetssikring ● Utvikling og konkurransedyktighet ● Tillitsvalgtes rolle som ambassadører | <u>Opplevde utfordringer</u> <ul style="list-style-type: none"> ● Endringsmotstand og ulike strategier for unngåelse av bruk ● Opplevd inkompetanse ● Økt tidspress ● Avviksrapportering |
| <u>Sjåførenes opplevelse i praksis</u> <ul style="list-style-type: none"> ● Oversikt og tilgjengelighet ● Kommunikasjons- og informasjonsflyt ● Åpenhet og samarbeid | <u>Forhold som har stått til hinder for en vellykket implementering</u> <ul style="list-style-type: none"> ● Nettbrettets tekniske begrensninger ● Gap mellom kompetanse teknologien forutsetter og eksisterende kompetanse blant sjåførene ● Ulik læringsparathed blant eldre bussjåfører ● Ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt ● Avvik i forankring |
| <u>Læringsmuligheter</u> <ul style="list-style-type: none"> ● Egenlæring ● Kunnskapsdeling ● Pågående læring | |

Tabell 2: Oppsummering av funn

7.0 Konklusjon

I denne studien har vi undersøkt digitale transformasjoner i arbeidslivet, hvor vi har tatt utgangspunkt i et yrke som i liten grad har basert seg på digitale løsninger i sitt arbeid tidligere. Fra et teoretisk perspektiv finner vi at digital teknologi skaper et økende behov for å styrke ansattes digitale ferdigheter, i tillegg til en rekke andre ferdigheter, der de ansatte stilles overfor nye utfordringer ved anvendelse av ny teknologi. I denne casestudien har vi dermed lagt vekt på å fremme en forståelse for hvordan utfordringer ved å ta i bruk digital teknologi i yrker som i utgangspunktet ikke er basert på slike digitale arbeidsplattformer erfares og oppleves av de ansatte. For å finne ut av dette formulerte vi to forskningsspørsmål, der vi mer konkret har søkt å forstå hvordan innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåfører i Vy Buss, hva som har fremmet og hemmet implementeringsprosessen, og hvordan implementeringen har skapt muligheter for læring.

Basert på vår undersøkelse finner vi at innføring av nettbrett har preget arbeidssituasjonen til bussjåførene i Vy Buss både positivt og negativt. Våre hovedfunn peker på at nettbrettet har skapt muligheter for forbedret oppgaveløsning gjennom økt effektivitet, oversikt, tilgjengelighet, sikkerhet og kvalitetssikring. Et viktig grep fra ledelsen, som virker å ha fremmet implementeringsprosessen, er virksomhetens aktive bruk av sjåfører med verv som tillitsvalgt som ambassadører for å spre positivitet og forståelse rundt bruken av nettbrett i sjåførenes arbeidssituasjon.

Videre viser funnene våre at innføring av nettbrett, slik sjåførene opplever det, har skapt utfordringer knyttet til endringsmotstand, opplevd inkompetanse, økt tidspress og avviksrapporteringer. Disse utfordringene kan forklares av ulike forhold som har stått til hinder for vellykket implementering, der vi har identifisert fem ulike hemmere: (1) Nettbrettets tekniske begrensninger, (2) gap mellom kompetanse teknologien forutsetter og eksisterende kompetanse blant sjåførene, (3) ulik læringsparathet blant eldre bussjåfører, (4) ustrukturert informasjons- og kommunikasjonsflyt og (5) avvik i forankring. Videre gjennom analysen fant vi at innføringen av nettbrett har skapt ulike muligheter for læring. Funnene viser at Vy Buss har gått fra et formelt opplæringsløp som ikke har fungert tilstrekkelig, til flere uformelle læringsprosesser som egenlæring, kunnskapsdeling og pågående læring.

7.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Fra et teoretisk perspektiv på digitale transformasjoner i arbeidslivet ser vi at det belyses flere ulike forutsetninger virksomheter bør ta hensyn til når det implementeres digitale løsninger i ansattes arbeidssituasjon. Ethvert individ besitter ulik kunnskap, interesse og erfaring i forbindelse med anvendelse av digital teknologi, der vi finner at det er få teoretiske bidrag som trekker frem effekten av digitale transformasjoner i yrker som er lite vant med teknologi og digitale løsninger fra tidligere. Med denne studien, basert på både et teoretisk og empirisk perspektiv, ønsker vi bidra med å fremme en forståelse for nettopp dette.

Vi har blant annet valgt å trekke inn rammeverket til Unruh og Kiron (2017) for å tydeliggjøre hvilke arbeidsprosesser som er blitt digitalisert, samt hvilken effekt digitaliseringen har hatt for sjåførenes nye arbeidssituasjon med nettbrett. Våre empiriske funn, i sammenheng med studiens teoretiske bidrag, har bidratt til å tydeliggjøre hvilke forutsetninger det er viktig å sette søkelys på ved håndtering av digitale transformasjoner. For Vy Buss blir det blant annet viktig å tenke gjennom de ulike forholdene som har stått til hinder for implementeringen, der de bør søke å forstå de utfordringene og mulighetene nettbrettet har skapt for bussjåførene. Slik vil de kunne drive ytterligere forbedringsarbeid for å tilpasse nettbrettet til sjåførenes arbeidssituasjon på en bedre måte.

Ved digitale endringsprosesser blir det essensielt å skape en kontekst for selve endringen som gjør de ansatte mer komfortable i møte med ny teknologi. Det handler om å engasjere og redusere de ansattes vegring til endringen, der spesielt Orlikowski (1996) vektlegger betydningen av kontinuerlig utforskning, tilpasning, oppfølging og læring underveis. Vy Buss bør søke å skape rom for prøving og feiling, og oppmuntre bussjåførene til å fortsette med eksperimentering og læring av nettbrettet. Ledelsen bør vise at de forstår at ny teknologi kan være utfordrende å lære seg dersom man ikke er vant med det fra tidligere, og tilby den støtten og oppfølgingen den enkelte trenger. Vy Buss bør samtidig tenke gjennom hvordan de best mulig kan endre de ansattes bruks- og handlingsteorier (sett i lys av teorien til Argyris & Schön, 1996), i et forsøk på å bryte endringsmotstanden og de innarbeidede arbeidsrutinene blant sjåførene for å skape tillit og engasjement til nye måter å jobbe på. Vy Buss bør i større grad skape forståelse for de fordelene nettbrettet er ment å tilføre, og mer konkret hvordan nettbrettet kan hjelpe dem i hverdagen. Det handler om å fremme den nye teknologien på en positiv måte, slik at sjåførene slipper å måtte ty til mer tungvinte arbeidsmetoder for å få jobben gjort. Målet

er å bevege seg vekk fra å arbeide analogt og omfavne det nettbrettet er ment å tilføre arbeidssituasjonen deres.

Resultatene fra denne studien kan ha en overføringsverdi for andre virksomheter som skal gjennomgå lignende digitale endringsprosesser, der de ansatte ikke er vant til å jobbe med digitale arbeidsverktøy. Funnene våre kan være relevant for virksomheter som står ovenfor digitale transformasjoner der en søker å forstå hva implementering av digital teknologi faktisk innebærer, med hvilke muligheter, utfordringer og eventuelle begrensninger som skapes. Denne studien kan i tillegg være veiledende for virksomheter som forsøker å forstå hvilke forutsetninger som er viktige og som bør tas hensyn til for å fremme en god endringsprosess.

7.2 Studiens begrensninger

Selv om vi har lagt vekt på en helhetlig og grundig forskningsstrategi i vår undersøkelse, er vi klar over at det vil være begrensninger ved studien. Underveis i intervjuene ble vi oppmerksomme på at flere av informantene hadde verv som tillitsvalgte. Deres refleksjoner, opplevelser og erfaringer kan være preget av denne rollen, noe som kan ha hatt en innvirkning på våre data. Vi har derfor valgt å redegjøre for dette i kapittel 4.0, slik at leser er oppmerksom på at dette kan ha hatt en effekt på studiens resultater. Samtidig opplever vi at informantene med denne rollen har gitt oss et nyansert bilde av casen og har tilført en ny dimensjon i dataene. Til tross for dette var vi mer selektive når vi oppdaget at dette var tilfellet, og sikret oss videre informanter som ikke hadde lignende verv utover rollen som bussjåfør.

Ved bearbeiding av intervjuene identifiserte vi data som vi ikke hadde mulighet å inkludere i studien. Vi valgte blant annet å ikke inkludere utfordringer knyttet til opplevelse av overvåking gjennom bruk av nettbrettet, som vi er klar over kan være en konsekvens ved implementering av digital teknologi. En opplevelse av økt overvåking i arbeidsdagen kommer av eksempelvis kontinuerlig registrering og oppdateringer i løpet av arbeidsdagen, noe ledelsen har tilgang til og kan følge med på. Selv om dette er et interessant og relevant moment så vi oss nødt til å utelate det fra studiens analyse på grunn av studiens omfang og fordi datagrunnlaget ikke var omfattende nok til å drøfte på en hensiktsmessig måte. Vi opplevde noen misforståelser med sjåførene når det gjaldt å skille overvåking gjennom nettbrettet og gjennom andre systemer de opererer med i Vy Buss. Det ble derfor utfordrende å inkludere i besvarelsen av studiens

forskningsspørsmål. Selv om vi valgte å utelate dette fra vår studie, er det en reell konsekvens ved bruk av digitale systemer, og noe som kan være interessant å studere videre.

Selv om vi har fått tilgang til tre avdelinger i Vy Buss er de i denne studien behandlet som en single case. Vi kunne alternativt valgt å gjennomføre en flercasestudie ved å se på forskjellene innad i de ulike avdelingene, og på den måten behandle hver avdeling som en egen case og satt disse opp mot hverandre (Tjora, 2020, s. 133). Eventuelt kunne vi funnet en annen bedrift, eksempelvis en konkurrent som har tatt i bruk liknende systemer, og på den måten undersøkt forskjeller ved implementeringen og sammenlignet disse. Vår studie er basert på informantenes egne forståelser og meninger om casen. Dette kan være en begrensning i og med at et utvalg med andre informanter kan ha opplevd noe annet, og beriket datamaterialet med andre opplevelser og refleksjoner. Samtidig vil det være en risiko for at informantenes uttalelser er preget av ulike skjevheter. En skjevhet, eller potensiell begrensning ved informantenes uttalelser, er at de ikke nødvendigvis forteller sannheten, men heller det de selv ønsker eller tror at vi som forskere vil høre. Som nevnt i metodekapittelet har vi forsøkt å ta hensyn til at dette kan forekomme ved bruk av intervju for innhenting av data, uten at dette er en garanti for at det ikke oppstår.

En annen begrensning med studien kan knyttes til hvor representative funnene er i forbindelse med antall respondenter, både når de kommer til sjåfører og ledere. Studiens perspektiv er i hovedsak basert på sjåførenes opplevelser, hvor vi også har inkludert noen av ledernes refleksjoner. På grunn av studiens omfang gjennomførte vi 10 dybdeintervjuer med sjåførene, og et fokusgruppeintervju med ledere. Selv om vi opplevde en form for metning i datamaterialet, kan vi ikke si med sikkerhet at resultatene er representativt for resterende bussjåfører i Vy Buss. Selv om studien konsentrerer seg mest om sjåførenes opplevelser, kan det samtidig være en svakhet at ledelsen bare er representert gjennom tre informanter, hvor deres uttalelser ikke nødvendigvis er representative for resten av ledelsen. Dersom vi hadde gjennomført flere fokusgruppeintervju eller dybdeintervjuer med ledelsen kunne vi fått en dypere og mer nyansert innsikt i hvordan de har opplevd og arbeidet med implementeringsprosessen.

8.0 Litteraturliste

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. USA: Pearson Education
- Billett, S. (2018). Accessing and Securing Conceptual and Symbolic Knowledge Required for Digital Era Work I C. Harteis (Eds.), *The impact of digitalization in the workplace. An educational view* (s.197-212). Tyskland: Springer International Publishing.
- Băeșu, C. & Bejinaru, R. (2020). Knowledge management strategies for leadership in the digital business environment. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 646-656. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0061>
- Eshet-Alkalai, Y. (2012). Thinking in the Digital Era: A Revised Model for Digital Literacy. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 9, 267-276. <https://doi.org/10.28945/1621>
- Fischer, C. & Pöhler, A. (2018). Supporting the Change to Digitalized Production Environments Through Learning Organization Development I C. Harteis (Eds.), *The impact of digitalization in the workplace. An educational view* (s.141-160). Tyskland: Springer International Publishing.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1177/1094428112452151>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. 3. utgave. Cappelen Damm Akademisk: Oslo
- Harteis, C. (Ed.). (2018). *The impact of digitalization in the workplace. An educational view*. Tyskland: Springer International Publishing.
- Heitin, L. (2016). What Is Digital Literacy? Digital Literacy: An Evolving Definition. *Education*, week 36 (12), 5-6.

- Johannessen, T. (2021, 30. august). Kognitiv fleksibilitet er avgjørende for læring og kreativitet. *Norsk Helseinformatikk (NHI)*. Hentet 26/04/2022 fra <https://nhi.no/for-helsepersonell/fra-vitenskapen/kognitiv-fleksibilitet-er-avgjorende-for-laring-og-kreativitet/>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget: Oslo
- Karlsen, M. V., & Bergsholm, K. R. (2021). *Mellomlederrollen i den digital endringsprosess. En casestudie i Vy Buss av mellomledere i implementeringsprosessen av digitalt nettbrett*. [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. DUO Vitenarkiv. <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-91151>
- Kunnskapsdepartementet. (2020, april 22). Kompetansereformen – Lære hele livet. Hentet fra *Regjeringen.no*: <https://www.regjeringen.no/contentassets/afb66fbcbdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal Akademisk: Oslo
- McKenna, M. C. (2014). Literacy instruction in the brave new world of technology. *Phi Delta Kappan*, 96(3), 8–13. <https://doi.org/10.1177/0031721714557446>
- Mæland, J. G. (2014, 26. juli). Et sunt nok sinn. *Psykologisk*. Hentet 26/04/2022 fra <https://psykologisk.no/2014/07/et-sunt-nok-sinn/>
- NSD: Norsk senter for forskningsdata. (2022). “Fyller ut meldeskjema for personopplysninger”. <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger>
- NOU 2018: 2. (2018). Fremtidige kompetansebehov I Kunnskapsgrunnlaget. *Kunnskapsdepartementet*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/no/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>

NOU 2021: 2. (2021). Kompetanse, aktivitet og inntektssikring: Tiltak for økt sysselsetting.

Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/2943e48dbf4544b8b5f456c850dcccbe/no/pdfs/nou202120210002000dddpdfs.pdf>

NOU 2021: 9. (2021). Den norske modellen om fremtidens arbeidsliv. Utredning om

tilknytningsformer og virksomhetsorganisering. *Arbeids- og sosialdepartementet*.

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/7b8fb44f93a4402981ed7f279b345dbe/no/pdfs/nou202120210009000dddpdfs.pdf>

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated

Change Perspective. *Information systems research*, 7(1), 63-92.

Salas, E., Weaver, S. J., & Shuffler, M. L. (2012). Learning and development in

organizations. *The Oxford Handbook of Organisational Psychology*, Vol.1, edited by

Steve W. J. Kozlowski, 1-79. Doi: 10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0011

Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital

Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and

Leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138.

<https://www.jstor.org/stable/26491473>

Skaug, B. W., & Røed, C. A. (2014, 23. september). Når det offentlige kjøper bussbasert

kollektivtransport: Smartere anbudsregime kan redusere kostnadene. *Samferdsel*.

Hentet fra Transportøkonomisk institutt, Stiftelsen Norsk senter for

samferdselsforskning: [https://samferdsel.toi.no/nr-07/sartere-anbudsregime-kan-](https://samferdsel.toi.no/nr-07/sartere-anbudsregime-kan-reducere-kostnadene-article32664-1463.html)

[reducere-kostnadene-article32664-1463.html](https://samferdsel.toi.no/nr-07/sartere-anbudsregime-kan-reducere-kostnadene-article32664-1463.html)

Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Gyldendal Akademisk: Oslo

Unruh, G., & Kiron, D. (2017). Digital transformation on purpose. *MIT Sloan Management Review*. Hentet 13.01.21 fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>

Vy Buss (u.å.). *Om Buss i Vy*. Hentet 10.01.2022 fra <https://www.vybuss.no/om-vybuss/>

Vy Buss (u.å.). *Forretningsområdet Vy Buss AS*. Hentet 10.01.2022 fra <https://www.vybuss.no/om-vybuss/selskapet/>

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Antall ord: 35 387

Vedlegg 1: Intervjuguide for dybdeintervju

| | |
|----------------------------|---|
| Oppvarmingsspørsmål | <ul style="list-style-type: none">- Kan du presentere deg selv kort?<ul style="list-style-type: none">- Hvor gammel er du?- Hvor lenge har du jobbet i Vy?- Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på? |
| Refleksjonsspørsmål | <p><i>Digital transformasjon</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Kan du forklare hvordan du benytter deg av nettbrettet i løpet av en arbeidsdag?- Hvordan har bruken av nettbrettet påvirket din arbeidshverdag?- Hvordan har arbeidsoppgavene endret seg etter overgangen til nettbrett?- På hvilken måte opplever du at innføringen av nettbrettet har påvirket samarbeidet med kollegaer og ledere?- Hvilke utfordringer eller usikkerheter knyttet til endringen har du opplevd, hvis du har opplevd noen? <p><i>Motstand mot endring</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Hva var viktigst for deg i prosessen med overgang til et nytt system?- Hvilken verdi ser du i å bruke nettbrett som samhandlingsplattform?- Hvordan snakker du med kollegaene dine om de nye endringene med nettbrettet?- Hvilken formening hadde du om endringen da du først fikk høre om det? Og hvordan stiller du deg til endringen nå i dag?- Føler du at ledelsen har mer oversikt over hva du gjør nå? Hva tenker du i så fall om dette? <p><i>Opplæring/kompetanseutvikling</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Vi vil gjerne høre litt om hvordan du har opplevd opplæringen i forbindelse med overgangen til nettbrettet. Kan du fortelle oss litt om det?<ul style="list-style-type: none">- Hvilke plattformer ble brukt?- Hvor lenge varte opplæringen?- Har du tilgang til støtte/hjelp dersom du lurer på noe?- Opplever du å ha fått tilstrekkelig kompetanse til å bruke nettbrettet?- Er det noe du savner i forbindelse med videre opplæring? <p><i>Lederens rolle i endringsprosessen</i></p> <ul style="list-style-type: none">- På hvilken måte opplever du at lederen din har hjulpet deg med å løse den nye arbeidssituasjonen med bruk av nettbrettet?<ul style="list-style-type: none">- Hvordan vil du beskrive oppfølgingen fra din overordnede? |

| | |
|--------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken informasjon fikk du i forkant av innføringen av nettbrettet? - Ble du informert om fordelene nettbrettet skulle tilføre, og hva det ville innebære å ta i bruk nettbrettet? |
| Avrundingspørsmål | <ul style="list-style-type: none"> - Er det noe mer innenfor de temaene vi har vært inne på som du ønsker å trekke frem? |
| Støttespørsmål for oppfølging | <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplever du det? - Kan du si noe mer utfyllende om det? - Hva mener du med det? - Har du eksempler på det? |

Vedlegg 2: Intervjuguide for fokusgruppeintervju

| | |
|----------------------------|---|
| Oppvarmingsspørsmål | <ul style="list-style-type: none">- Kan dere presentere deg selv kort? (alder, ansiennitet, nøkkeloppgaver i arbeidet) |
| Refleksjonsspørsmål | <p><i>Hovedspørsmål</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan har dere opplevd implementeringen av nettbrettet?- Er det noe spesielt dere har lagt vekt på i denne implementeringsprosessen?- Hvordan bruker dere nettbrettet, hvis dere gjør det? <p><i>Forankring</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Hvilken nytte ser dere i nettbrettet?- Hva var formålet og hensikten med innføringen av nettbrettet? (målsettingen)<ul style="list-style-type: none">- Hvordan opplever dere at dette er nådd? (evt. ikke nådd?)- Hvorfor / hvorfor ikke?- Ble det gjort noe kartlegging i forkant? (av arbeidskontekst for å se hva brettet skulle brukes til)- Ser dere noen tydelige utfordringer ved nettbrettet etter implementering? <p><i>Endringsmotstand</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan opplever dere at bruken av nettbrettet er blitt tatt imot av de ansatte?<ul style="list-style-type: none">- Hvis dårlig - har dere iverksatt noen tiltak? (evt. også på forhånd for å motvirke) <p><i>Opplæring</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Kan dere beskrive opplæringen som er blitt gitt, og hvilke tanker dere sitter igjen med angående dette? <p><i>Interaksjon</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan oppfatter dere at informasjons- og kommunikasjonsflyten er blitt påvirket av nettbrettet?- Hvordan opplever dere at ansatte kommer til dere med eventuelle spørsmål om nettbrettet? <p><i>Hvis ekstra tid: Overvåking</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan opplever dere at dere som ledere har fått mer/mindre oversikt over de ansattes arbeid og avviksmeldinger etter innføring av nettbrett? |
| Avrundingspørsmål | <ul style="list-style-type: none">- Er det noe mer innenfor de temaene vi har vært inne på som dere ønsker å trekke frem? |

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet “digitale transformasjoner i arbeidslivet: en casestudie i Vy Buss av bussjåførers opplevelser rundt implementeringen av nettbrett”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvordan digitaliseringsprosesser i arbeidslivet oppleves. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er etablert i forbindelse med vår avsluttende oppgave for masterprogrammet organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. I denne studien ønsker vi å undersøke hvordan digitale transformasjoner erfares og oppleves av ansatte. Prosjektets overordnede mål vil derfor dreie seg om å få et bedre innblikk i bussjåfører i Vy Buss sine opplevelser og erfaringer rundt implementeringen av nettbrett, og undersøke hvordan dette har påvirket deres arbeidshverdag og ulike arbeidsprosesser. Vi ønsker samtidig å se nærmere på hva vi kan lære av slike digitale transformasjoner i arbeidslivet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Prosjektet er i samarbeid med Vy Buss.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på denne undersøkelsen på bakgrunn av din rolle som bussjåfør i Vy Buss, der dere nylig har måttet ta i bruk nettbrett i det daglige arbeidet. Innhenting av aktuelle informanter blir gjort i samarbeid med vår kontaktperson i Vy Buss. Disse personene er ledere med personalansvar, og har tatt direkte kontakt med informanter vedrørende nærmere avklaring før vi som studenter har tatt videre kontakt for avtalte intervju.

Vi ønsker informasjon om dine opplevelser og erfaringer rundt denne digitale endringsprosessen. Samtalen vår vil blant annet handle om dine opplevelser og sammenligninger av hvordan arbeidshverdagen din var før og etter innføringen av nettbrettet.

Vi er særlig opptatt av dine formeninger og eksempler på hvordan du har opplevd denne endringen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta, innebærer det å delta på ett intervju med en varighet på ca. 60 minutter. Intervjuet vil gjennomføres på en digital plattform, eksempelvis Teams eller Zoom. Tematikken for intervjuet vil være digitale transformasjoner i arbeidslivet. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle dine opplevelser omkring innføringen av nettbrett, der vi gjerne vil høre hvordan dette har påvirket din arbeidshverdag.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, som deretter vil bli transkribert. I etterkant av transkriberingen vil lydopptaket slettes. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til eventuelle personopplysninger. Navneliste/koblingsnøkkel lagres adskilt fra øvrige data.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Deltakelse vil ikke påvirke din behandling på arbeidsplassen eller ditt forhold til arbeidsgiver. All informasjon vil være anonym.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved institusjonen er det kun oss to som studenter og vår veileder som vil ha tilgang til dataene. Navn vil ikke lagres sammen med opptak, og vil ikke knyttes til opptakene. Navn og eventuelle andre kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på en egen liste adskilt fra øvrige data knyttet til prosjektet. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i det endelige resultatet av prosjektet. Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes dersom masteroppgaven blir publisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter

planen er 01.juli 2022. Etter prosjektslutt vil personopplysninger og opptak bli slettet.

Vi anonymiserer personopplysninger gjennom koder helt fra start, noe som vil bli slettet etter prosjektets sluttdato. Dette igjen gjelder både eventuelle personopplysninger og lydopptak.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Stine Margrethe Forsang Stangebye, masterstudent ved organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Kontaktinformasjon: smstange@uio.no / +47 97586252. Du kan også ta kontakt med Heidi Elise Hvesser, masterstudent ved organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Kontaktinformasjon: heidiehv@uio.no / +47 93017211.
- Lars Klemsdal, veileder og professor ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Kontaktinformasjon: lars.klemsdal@sosgeo.uio.no / +47 22857089

- Vårt personvernombud ved Universitetet i Oslo: Roger Markgraf-Bye.
Kontaktinformasjon: roger.markgrafbye@admin.uio.no /personvernombud@uio.no /
+47 90822826

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no)
eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Lars Klemsdal, veileder

*Stine Margrethe Forsang Stangebye, masterstudent
& Heidi Elise Hvesser, masterstudent*

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*digitale transformasjoner i arbeidslivet: en casestudie i Vy Buss av bussjåførers opplevelser rundt implementering av nettbrett*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at arbeidsgiver (Vy Buss) kan gi kontaktopplysninger om meg til prosjektet
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01. juli 2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 20.04.2022



Vurdering

Referansenummer

431223

Prosjekttittel

Masteroppgave om en digital endringsprosess i Vy Buss

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Lars Klemsdal, lars.klemsdal@sosgeo.uio.no, tlf: 22857089

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Stine Stangebye, smstange@uio.no, tlf: 97586252

Prosjektperiode

01.01.2022 - 01.07.2022

Vurdering (1)

24.02.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

Vurdering (2)

20.04.2022 - Vurdert

VURDERING AV ENDRING

Vi viser til endring registrert i meldeskjemaet. Vi kan ikke se at det er gjort noen oppdateringer i meldeskjemaet eller vedlegg som har innvirkning på vår vurdering av hvordan personopplysninger behandles i prosjektet.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til videre med prosjektet!

24.02.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>.

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 5: Nettbrett protokoll 2020



AVTALE OG BRUK AV NETTBRETT FOR SJÅFØRER I VY BUSS AS

Denne avtalen gjelder når nettbrettet er tatt i full bruk i avdelingene, samt Læringsportalen.

Nettbrettet skal kun brukes når bussen står i ro. Sikkerhet skal alltid prioriteres.

Følgende retningslinjer gjelder for nettbrettet:

Generelt:

- Nettbrettet er et arbeidsverktøy som skal brukes i arbeidstiden
- Nettbrettet skal alltid være med når du er i tjeneste
- Nettbrettet er ikke personlig, det er Vy Buss AS som er eier av nettbrettet
- Nettbrettet benyttes som en del av digitaliseringen av arbeidsoppgavene i Vy Buss AS
- Nettbrettet skal oppbevares på avtalt trygt sted på stasjoneringsstedet, dersom det ikke tas med hjem
- Du er selv ansvarlig for at nettbrettet blir ladet og at det har nok strøm gjennom arbeidsdagen
- Arbeidsgiver har ansvaret for å beslutte eventuelt bruk av nettbrett med SIM kort til sjåfører med oppmøtested uten tilgang til Wi-Fi
- Du er selv ansvarlig for at nettbrettet blir ladet og at det har nok strøm gjennom arbeidsdagen
- Tilkallingsvikarer får ofte personlig nettbrett. Dette besluttet av avdelingsleder
- Ved sykdom og permisjoner av lengre varighet, skal nettbrettet leveres til nærmeste leder
- Det må påregnes at arbeidsgiver kan ha oppmøtekontroll hvor den ansatte vil bli bedt om å fremvise samt åpne nettbrettet

Tap/skade:

- Ved skade/feil på nettbrettet skal nettbrettet snarest mulig leveres til nærmeste leder
- Ved tap av nettbrettet skal dette meldes nærmeste leder umiddelbart
- Ved tap/skade skal det fylles ut en redegjørelse for hendelsen ved å bruk av skjema Avik, nestenulykke og forbedringsforslag i Sjåførappen.

Sikkerhet:

- Oppbevaring hjemme skal foregå på en sikker og forsvarlig måte (på nivå med pengeveska)
- Nettbrettet skal ikke oppbevares i bilen (annet enn ved til og fra jobb)
- Brukeren av nettbrettet er ansvarlig for å beskytte virksomhetsrelatert informasjon, pin-koder og liknende
- Nettbrettet har tilgangskontroll. Dette vil si at du må angi din egen kode for å åpne nettbrettet
- Oppgi aldri passord eller koder til noen. Ikke blottlegg deg - aktiver automatisk låsing eller lås enheten når den ikke er i bruk

Daglig bruk

Avdelingen er ansvarlig for å følge opp daglig bruk. Statistikk for bruk av nettbrettet gjøres tilgjengelig månedlig.

Ved arbeidsdagens start:

- Logg på SelfService, trykk på SignIn for å registrere fremmøte og hent frem dagens skift fra rapporter for offline tilgang. Merk deg tildelt buss med vognnummer og sjekk ut eventuelt meldinger fra driftssentralen
- Åpne Sjåførappen, skriv inn vognnummer, synkroniser og sjekk «Status feil og skade» for tildelt buss. Se protokoll «Feilrapportering på buss» i Personalthåndboken
- Ved turkjøring/buss for tog: Logge inn i Turportalappen for å hente kjøreoppdrag og laste ned på lokalt brett for offline tilgang

I løpet av arbeidsdagen:

- Registrere eventuelle oppdagede vognfeil (avvik på bussen) i Sjåførappen
- Registrere eventuelle oppståtte skader i Sjåførappen
- Registrere eventuelle oppdagede avvik/nestenulykker/forbedringsforslag i Sjåførappen
- Registrere eventuelle andre meldeskjemaer (f.eks: hittegods) i Sjåførappen

Ved arbeidsdagens slutt:

- Registrere eventuelle avvik i arbeidstid i SelfService
- Synkroniser Sjåførappen for eventuelle meldinger som ikke er innsendt ennå på grunn av offlinemodus

Ved turkjøring/buss for tog: Registrer eventuelt avvik i turportalen.

Nettbrettet erstatter:

- Feilrapportboken er erstattet av «Vognfeil» i Sjåførappen
- Sjåførhåndboken på papir er erstattet av Sjåførappen. Brukererklæringen aksepteres i Læringsportalen.
- EcoSafe rapporter på papir er erstattet av EcoSafe appen
- Sikkerhetsdatabladpermen i vaskehall er erstattet av for Chemical Manager appen
- SignIn terminalen og bruk av SignIn kort er erstattet av SelfService appen

- Distribusjon av skift på papir i posthylle er erstattet av SelfService appen
- Frisøknader på papir er erstattet av SelfService appen (avvik sendes via mail til nærmeste leder, eks. Egenmelding/barn sykdom)
- Avvik i arbeidstid som tidligere ble levert på papir er erstattet av registrering i SelfService appen (avvik sendes via mail til nærmeste leder)
- Kjøreordre på papir er erstattet av Turportalen
- Kommunikasjon via posthyller erstattes hovedsakelig av SelfService og outlook (e-post)
- Vy-epost erstatter private mailadresser
- Intranett (Sharepoint) er tilgjengelig direkte på nettbrettet (sentrale styringssystemer, skjemaer ol.)
- Workplace er et godt supplement til informasjonsdeling fra ledelsen og er en kanal for sosial kontakt og læring mellom kolleger. Se etiske retningslinjer ved bruk av Workplace

Tidsbruk ved opplæring, daglig bruk og e-læring

- Tid for bruk av nettbrett avtales etter tidsstudie av ordinær bruk og sammenliknes med tidsbruk med tilsvarende rutiner uten bruk av nettbrett (daglig bruk/ melde avvik/ bruk av vognjournal). Tidsstudiet utføres på avdeling Drammen.
- Opplæring i bruk av nettbrett (grunnopplæring) er beregnet til å utgjøre totalt 2 timer, og vil foregå som ordinær arbeidstid. Gjeldende protokoll om opplæringsavløpning gjelder for denne opplæringen. Eventuelt behov for 1:1 opplæring utover dette avtales lokalt.
 - Opplæring planlegges så langt det er mulig gjennomført innenfor arbeidstiden
 - Partene lokalt kan skriftlig avtale andre løsninger
 - Om opplæring innenfor arbeidstid ikke er mulig, og man ikke blir enige om andre løsninger lokalt, utløses overtidsbetaling
- Det finnes en kurskatalog som heter Læringsportalen. Her finner sjåførene sine obligatoriske kurs. Disse kursene vil bli betalt med en avtalt kompensasjon i forhold til beregnet tidsbruk. E-læring som gjøres i arbeidstiden godtgjøres ikke. E-læring som utføres utenfor arbeidstiden godtgjøres ihht avtalt tid
- E-læringene i Læringsportalen klokkes av OU avdelingen.
- I Læringsportalen finnes en portal for “Alle kurs”. Disse kursene godtgjøres ikke, og kan brukes etter ønske fra sjåføren
- Utbetaling av opplæring godkjennes av leder i henhold til retningslinjene i protokollen

Evaluerings av protokollen gjøres etter behov

Oslo 24.11.2020