



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Hvordan tas digitale løsninger i bruk i utelivsbransjen?**

En kvalitativ studie av restauranter og barer

Juozas Imenickas

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked ... BED-3902, mai 2022





# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Formål.....	2
1.2	Tidligere forskning .....	2
1.3	Avgrensninger .....	4
1.4	Problemstilling.....	4
2	Teori .....	4
2.1	Sensemaking.....	5
2.1.1	Identitetskonstruksjon .....	6
2.1.2	Retrospeksjon .....	7
2.1.3	Handling i omgivelsene.....	7
2.1.4	Det sosiale .....	8
2.1.5	Det pågående .....	8
2.1.6	Innhentede signaler fra omgivelsene.....	9
2.1.7	Sannsynlighet fremfor nøyaktighet .....	9
2.2	Sensemakingperspektivet i organisasjoner .....	10
2.3	Organisasjonsstruktur .....	11
2.3.1	Utforming og design.....	12
2.4	Organisasjonskultur .....	14
2.4.1	Kulturelle effekter i organisasjonen .....	15
3	Metode.....	16
3.1	Forskningsprosessen.....	16
3.2	Kvalitativ metode .....	17
3.3	Utvalgsstrategi og rekruttering .....	18
3.4	Datainnsamling.....	19
3.4.1	Kvalitative dybdeintervju.....	19
3.5	Analyse av datamaterialet.....	20

3.6	Evaluering av metodevalg .....	22
3.6.1	Reliabilitet .....	22
3.6.2	Validitet.....	22
3.6.3	Representativitet og objektivitet.....	23
3.7	Personvern .....	23
4	Funn.....	24
4.1	Digitale løsninger i utelivsbransjen .....	24
4.1.1	App-løsninger vs. fysiske vaktlister .....	24
4.1.2	Kassasystem – lovpålagte/-behovsbaserte løsninger.....	26
4.1.3	Digitalt varelager og netthandel .....	27
4.1.4	Halvdigitale løsninger for bookinger .....	29
4.1.5	Et strengt reglement som skaper fravær i sosiale medier?.....	30
4.2	Strukturelle komponenter i bransjen.....	31
4.2.1	Kompetanse og utskiftninger .....	31
4.2.2	Arbeidsfordeling og myndighet .....	33
4.3	Kulturelle komponenter i bransjen .....	36
4.3.1	Menneskelig interaksjon .....	36
4.3.2	Et felleskap – både internt og eksternt .....	37
4.4	Oppsummering av de empiriske funnene .....	39
5	Drøftelse .....	40
5.1	Driftsstøttesystemer .....	40
5.1.1	Tidligere erfaringer med digitalisering .....	40
5.2	Sammenhengen mellom struktur og sensemaking .....	43
5.2.1	Lederens styringsgrad og sensemaking.....	44
5.2.2	Kompetanse og utskiftninger .....	48
5.3	Hvordan påvirker kultur organisasjoners meningskapingsprosess? .....	50
5.3.1	Menneskelig interaksjon .....	51

5.3.2	En tydelig kultur som muliggjør kollektiv handling .....	52
5.4	Gjensidig avhengighet for sensemaking.....	53
6	Avslutning .....	54
6.1	Konklusjon.....	54
6.2	Studiens begrensninger.....	57
6.3	Videre forskning .....	58
	Referanseliste .....	59
	Vedlegg .....	63
	Vedlegg 1 - Intervjuguide .....	63
	Vedlegg 2 - Informasjonsskriv .....	68
	Vedlegg 3 - Godkjenning NSD .....	71

## Tabelliste

Tabell 1 - Oversikt over koding av informantene .....	21
---	----

## Figurliste

Figur 1 - Teoretisk rammeverk.....	6
Figur 2 - Eksempel på sensemaking som sosial prosess .....	45
Figur 3 - Oppsummering .....	57

## Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen på et fem år langt studieløp som har vært givende og lærerikt. Det er med glede å kunne si at jeg har nådd slutten på et mål som jeg har jobbet mot i mange år.

Valget om å skrive min avsluttende oppgave om digitalisering ligger forankret i både faglig og personlig interesse. Det har vært spennende å kunne arbeide med et fenomen (digitalisering) som stadig får større rolle i vår hverdag og samtidig danne meg økt kunnskap om en spennende bransje og bli belyst om utfordringene som ligger til grunn ved implementering av digitale løsninger.

Jeg vil først og fremst takke min veileder Anne Grete Sandaunet som har veiledet meg igjennom hele forskningsprosessen. Jeg har vært heldig som har hatt en så flink veileder som har bidratt med gode, konstruktive tilbakemeldinger og som har delt sin faglige ekspertise med meg underveis. Takk til mine medstudenter Ole og Markus som har bidratt med å gjøre dette halvåret litt lettere og som har kommet med gode innspill og tilbakemeldinger til oppgaven underveis.

Jeg vil også takke min familie som har stilt opp for meg og som alltid har støttet meg, under hele studietiden. Dette har vært en glededefull studietid som jeg er takknemlig for å ha kunnet oppleve.

Tromsø, 31.05.2022

Juozas Imenickas

## Sammendrag

Denne studien ser på fenomenet digitalisering i utelivsbransjen, med den hensikt om å gi økt kunnskap om de digitale løsningene i utelivsbransjen og hvordan de tas i bruk.

Utelivsbransjen i denne konteksten har vi holdt til henholdsvis restauranter og barer.

Digitalisering er et fenomen som blir stadig viktigere i vår og organisasjoners hverdag, og kan skape positive effekter for organisasjonen i form av tidsbesparelser og økt ressursutnyttelse. Utelivsbransjen har tidligere vært lite forsket på knyttet til digitalisering og blir sett på som lite orientert knyttet til digitale løsninger (Oronsky & Chathoth, 2007). På bakgrunn av fenomenets økende viktighet i dagens samfunn, fant vi det interessant å ta for oss å belyse dette fenomenet i vår studie. Dette har vi gjort gjennom å rekruttere ledere ved ulike organisasjoner lokalt, og gjennomførte kvalitative intervjuer med seks informanter, våren 2022. For å forstå hvordan organisasjonene tar i bruk digitale løsninger har vi valgt å ta i bruk Weick (1995) teori om sensemaking for å tilføye mening til hvordan organisasjonene oppfatter sine omgivelser. Basert på tidligere forskning fant vi at organisasjonsstruktur- og kultur var sentrale aspekter ved en organisasjon og som kunne påvirke hvordan organisasjonene tar i bruk digitale løsninger. Derfor har vi i denne oppgaven benyttet oss av elementene. Resultatet av studien viser til at organisasjoners struktur og kultur likegyldig påvirker valg og for hvordan de digitale løsningene er tatt i bruk i utelivsbransjen. Det blir rettet et større fokus mot å beholde visse elementer av driften, kontra hva som kan forbedres når nye løsninger blir vurdert. Herunder; interaksjon med kunder, autonomi og muligheten til å utnytte kompetansen i organisasjonen. Organisasjoners virkelighetsoppfatning blir gjensidig påvirket av hva de digitale løsningene kan tilføye. Om løsningene oppfattes som negative eller barrieredannende i de ovennevnte delene i organisasjonen, vil det også skape en skepsis mot å ta i bruk digitale løsninger.

Studien har bidratt med å øke vår kunnskap om hvordan digitale løsninger tas i bruk i utelivsbransjen. Sensemakingperspektivet har bidratt med å belyse hvorfor bransjen frem til nå har hatt en lavere grad av digitalisering enn andre bransjer. Små organisasjoner kan i tillegg velge vekk digitale løsninger som følge av at det oppleves å være mer tidkrevende for lederen å sette seg inn i dette. Studien viser også til at det er en mangel på digitale løsninger som er tilpasset utelivsbransjen, og som ikke tar hensyn til organisasjonenes behov.

*Nøkkelord: Digitalisering, sensemaking, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur*

# 1 Innledning

Digitalisering er et bredt begrep som berører mange områder og kan by på store endringer, både for organisasjoner og samfunnet. Det er et dagsaktuelt fenomen som påvirker oss på alle måter, både hvordan vi lever, kommuniserer og jobber. Hvordan man forholder seg til digitalisering har endret seg gjennom tid og dens definisjoner i tråd med dette. Til å starte med var begrepet brukt om måten bedrifter og samfunnet fungerer – herav overgangen fra analoge til digitale løsninger. Heretter kunne vi se til introduseringen av internett, som blant annet endret måten organisasjoner og bedrifter kommuniserer på. I dagens samfunn kan vi se til den tredje bølgen som kan beskrives å være bestående av velutviklede teknologiske løsninger, som har til hensikt å komplementere organisasjoner i alle ledd (Parviainen, Kääriäinen, Tihinen & Teppola, 2017).

Legner et al. (2017) hevder at digitalisering i dagens samfunn har fjernet barrierer som tidligere var til stede og muliggjort for mindre aktører å være konkurransedyktige mot ressurssterke organisasjoner. Dette underbygger også NHO (2018) som mener at dagens teknologi åpner for å raskt skape verdi med lite arbeidskraft og å kunne skape markedsdominans. Andersen & Sannes (2017) definerer digitalisering som «... *transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi*». Digitalisering kan også sees på som et mangfoldig sosioteknisk fenomen, bestående av prosesser som implementerer og bruker teknologi i et større perspektiv, både i en individuell, organisasjonsmessig og samfunnsmessig kontekst. I dagens samfunn er digitalisering noe som har endret omgivelsene både på arbeidsplassen, men også utenom jobb. Digitalisering er blitt en del av menneskers hverdag og som en helhet i samfunnet. Dette bidrar til at vi finner det interessant å øke vår forståelse av digitalisering i utelivsbransjen (Legner et al., 2017).

I henhold til digitalisering i utelivsbransjen presenterer Gotvassli (2020) en mer tilpasset definisjon som vil brukes i denne oppgaven. Gotvassli (2020) belyser at digitalisering omhandler IT-systemer og driftsstøttesystemer, kunnskapsstøttesystemer og beslutningsstøttesystemer. Med driftsstøttesystemer menes det blant annet rapporteringsverktøy, transaksjonssystemer og andre oppfølgingssystemer. Slike systemer har til hensikt å støtte opp under driften til en organisasjon gjennom å ta i bruk digitale løsninger som skaper mer effektive og tidsbesparende løsninger for eksempel i oppfølging av ansatte.



Driftsstøttesystemer åpner for nye måter å arbeide på og kan bidra med å organisere arbeid, samt økonomiske transaksjoner (NHO, 2018). Kunnskapssystemer støtter opp under organisasjonens kunnskapsarbeid, mens beslutningsstøttesystemene bidrar som et analyseverktøy for å hente ut informasjon tilgjengelig i organisasjonen for å fatte strategiske beslutninger. Donoghue (2019) oppsummerer at utelivsbransjen tidligere har vært preget av manuelle løsninger, hvorav dagens teknologiske utvinninger kan bidra med å forenkle, effektivisere og gjøre bransjen mer lønnsom – herunder nevnes integrasjon av og mellom systemene som brukes. Med et fokus på at løsningene som blir tatt i bruk er brukervennlige og kan kommunisere med hverandre.

## **1.1 Formål**

Formålet med denne oppgaven er å gi leseren økt kunnskap om fenomenet digitalisering og hvordan organisasjoner, mer presist utelivsbransjen tar digitale løsninger i bruk. På bakgrunn av det ovennevnte, som introduserer begrepet digitalisering, herav driftsstøtte-, kunnskapsstøtte- og beslutningsstøttesystemer, var det derfor interessant å se til hvordan en dynamisk bransje som utelivet tar digitale løsninger i bruk. For å få innsikt om fenomenet som vi ønsket å belyse vil vi i denne oppgaven ta for oss dette fra en leders perspektiv, som vil kunne gjenspeile organisasjonen som en helhet. Ved å sette oss inn i tidligere forskning (neste delkapittel) fikk vi innblikk i hvilke elementer som kan være pådrivere når organisasjoner tar i bruk digitale løsninger. På bakgrunn av det, tok vi et valg og valgte i denne oppgaven å øke vår forståelse om fenomenet i lys av å se på de strukturelle og kulturelle komponentene som organisasjonene i utelivsbransjen var bestående av, og hvordan disse var med å påvirke bruken av digitale løsninger i bransjen.

Vi ønsket i tillegg å bidra med å belyse et fagfelt som tidligere har vært lite belyst gjennom litteraturen og som vi vil utdype i neste delkapittel; tidligere forskning, for å danne leseren en mer helhetlig forståelse av fenomenet.

## **1.2 Tidligere forskning**

I søken gjennom tidligere litteratur har det vært lite forskning å finne som gjald utelivsbransjen og digitalisering i Norge. En tilnærmet lignende studie utført tidligere var en mastergradsoppgave som gav innblikk i noen digitale løsninger som har blitt tatt i bruk i bransjen. I forkant av studien var vi bevisste på at vi trengte forkunnskaper om fenomenet vi ønsket å belyse for å i større grad kunne tolke den innsamlede dataen på en reliabel måte. Som følge av at bransjen var lite belyst fra før av valgte vi å se på lignende bransjer som var mer

belyst gjennom tidligere forskning, herav «Hospitality» bransjen som inkluderte henholdsvis restaurant- og hotellbransjen.

Mozeik, Beldona, Cobanoglu & Poorani (2009) sin studie fra 2009 tok for seg implementeringen av digitale løsninger i restauranter og forteller at bruken av digitale løsninger for å innhente informasjon om restauranter er i stadig økning. Teknologi blir sett på som et middel for kunder, men belyser også om utfordringer for organisasjoner å ta digitale løsninger i bruk, som i stor grad er avhengig av å tilby personlige og fysiske opplevelser. I denne oppgaven vil vi prøve å belyse både hva som brukes av digitale løsninger og hvordan de tas i bruk. Mozeik et al. (2009) forteller at i en bransje som restaurantbransjen blir det viktig å ta hensyn til at de digitale løsningene ivaretar og fremmer kundetilfredsheten og tilfører verdi til kunden for at de digitale løsningene skal oppfattes som positive for organisasjonen. Et eksempel fra Layton (2006) viser til betydningen av en nettside for restauranter, som muliggjør online booking – herunder transaksjonssystemer. Grunnen til at de trekker frem dette, er på bakgrunn av Mozeik et al., (2009) som trekker frem en statistikk som tilsier at 38% av kundene foretrekker å gjøre reserveringer digitalt kontra gjennom telefon, og at 52% av de digitale reserveringene var førstegangskunder. Dette kan indikere at gjennom å ha en digital tilstedeværelse i denne konteksten vil det også kunne øke sannsynligheten for å nå ut til nye kunder. En viktig faktor for hvorvidt slike løsninger blir suksessfulle er i stor grad avhengig av hvordan de blir ledet og håndtert i den daglige driften (Mozeik et al., 2009). Med tanke på det ovennevnte skulle en tro at organisasjoner i «Hospitality» bransjen er orientert rundt digitalisering, men dette er dog ikke tilfellet, hvorav blant annet Oronsky & Chathoth (2007) forteller at bransjen ikke er særlig orientert rundt digitale løsninger.

Carlin (2005) foretar også en studie innen hotell og restaurantbransjen som belyser at det overordnede målet for organisasjoner er å tilby kunder effektive tjenester med en høy grad av service. Dette stemmer også med hva leseren vil kunne finne i empiridelen av vår oppgave. Studien til Carlin (2005) tar videre for seg at ved å implementere digitale løsninger som omfatter driftsstøttesystemene vil det også åpne for tid i resten av organisasjonen i form av at leder og ansatte i større grad har mer tid til å håndtere andre oppgaver og problemstillinger eksempelvis tilgjengelighet for kunder. I neste avsnitt vil vi ta for oss våre avgrensninger til denne oppgaven.

### 1.3 Avgrensninger

Utelivsbransjen i denne forskningskonteksten avgrenses til henholdsvis restauranter og barer. I litteraturen fremstår det slik at ledere i stor grad er pådrivere i arbeid med digitalisering, hvorav Andersen & Sannes (2017); Sannes & Andersen (2017); Andersen & Sannes (2018) også belyser at digitalisering er et lederansvar, hvorav bedrifters konkurransedyktighet og overlevelse i stor grad påvirkes av ledelsens valg og beslutninger. Derfor vil oppgaven rette seg mot hvordan ledere arbeider med digitalisering og ikke fra et medarbeiderperspektiv. Oppgavens formål bidrar med å sette rammene for oppgaven, hvorav innenfor digitalisering vil vi se nærmere på drifts-, kunnskaps- og beslutningsstøttesystemene (Gotvassli, 2020). Organisasjonene som vi vil ta for oss som informanter i denne oppgaven holder til lokalt, noe som kan skape utfordringer i henhold til representativitet for bransjen som en helhet.

### 1.4 Problemstilling

På bakgrunn av fenomenet som vi ønsker å belyse ble det utarbeidet en problemstilling og to forskningsspørsmål som har til hensikt å besvare hva vi ønsker å få mer kunnskap om i dette prosjektet. Følgende problemstilling har blitt utformet for oppgaven:

*Hvordan tas digitale løsninger i bruk i utelivsbransjen?*

For å besvare problemstillingen har det blitt utformet to forskningsspørsmål, som også deler inn kapittelet «Funn». Disse har til hensikt å sammen, besvare overordnet problemstilling og gi økt kunnskap om fenomenet digitalisering i utelivsbransjen. Forskningsspørsmålene er to delt, hvorav det ene handler om å gi innsikt om hvilke løsninger som er i bruk, mens det andre tar for seg på hvilket grunnlag de innføres. Forskningsspørsmålene er som følger:

*FS1: Hvilke digitale løsninger brukes i bransjen?*

*FS2: På hvilket grunnlag innføres disse?*

I neste kapittel vil vi gå over den teoretiske forankringen som oppgaven består av og som vil bli brukt i drøftelsesdelen for å besvare vår problemstilling.

## 2 Teori

I denne delen av oppgaven vil det bli gjort rede for teori som har blitt valgt ut for å kunne besvare problemstillingen i drøftingsdelen. Teorien som vi har benyttet oss av i oppgaven inkluderer begrepet sensemaking, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Vi har tenkt å

ta i bruk teori om sensemaking for å forklare hvordan de strukturelle og kulturelle komponentene i organisasjonene påvirker lederes valg for innføring av digitale løsninger (sensemaking).

## 2.1 Sensemaking

For å kunne besvare forskningsspørsmålet knyttet til hvordan organisasjonene i utelivsbransjen går frem for å innføre digitale løsninger i driften har det blitt valgt å se nærmere på sensemaking. Sensemaking direkte oversatt fra engelsk betyr å gi mening til våre opplevelser og oppfatninger av situasjoner. I dette delkapitlet vil det bli redegjort for hva sensemaking er, og det vil bli trukket frem kjennetegn ved teorien som er relevant for oppgaven.

Sensemaking er en kontinuerlig og kontekstuell prosess, som inkluderer konstruksjonen av en sammenhengende forståelse av en situasjon som blir til av observering, tolkning og handling. Sensemaking blir sett på som en syklus bestående av kontinuerlige og gjennomgående aktiviteter som skjer over tid (Takkunen, 2021). Det er en prosess som tar bakgrunn i de eksterne og interne omgivelsene, hvorav sett fra et organisatorisk perspektiv, dens medlemmer trekker ut signaler av situasjoner for å tilføye og etablere mening til situasjonen. Når såkalte signaler gir tegn på endring i omgivelsene, sett fra hva som naturligvis er normalt, vil det kunne føre til en sensemakingprosess, også kalt for en meningsskapingprosess. Desto mer kompleks en situasjon er å forstå, desto mer utfordrende blir det for organisasjonen å gi mening til situasjonen. For å illustrere hva signaler i en slik situasjon og sensemaking kan være kan illustreres gjennom det tidligere store selskapet Kodaq. Kodaq gikk konkurs fordi de ignorerte signaler fra omgivelsene som insinuerte digitale endringer i fremtiden. Kotter (2012) forteller følgende om organisasjonen: «*The Kodak problem, on the surface, is that it did not move into the digital world well enough and fast enough. Recent articles dig a bit more and find that there were people who saw the problem coming – people buried in the organization – but the firm did not act when it should have, which is decades ago. [...]*». Oppsummert handler denne situasjonen for organisasjonen å tilføye mening om situasjonen. Når hen danner seg mening om situasjonen, fører det naturligvis videre til å ta grep (handling) angående hvordan man skal håndtere situasjonen (Takkunen, 2021).

Sensemaking beskrives som særdeles viktig i stadig skiftende omgivelser, som eksempelvis utelivsbransjen, hvor det kan tolkes at det er et krav om å opprettholde konsistente forståelser om situasjoner som muliggjør kollektiv handling. For å danne seg en forståelse og gi mening

av en situasjon kan organisasjoner benytte seg av tidligere erfaringer og en fremtidsrettet tankegang som kan være med å utvikle en tolkning av realiteten (Tidligere erfaringer + fremtidige forventninger = Tolkning av realiteten). Tidligere erfaringer og opplevelser er med å danne en alternativ fremtid som baseres på våre antakelser. Fremtidige antakelser om virkeligheten kan også brukes for å gi mening til en nåværende situasjon eller hendelse, med utgangspunkt om hva vi baserer våre antakelser på angående fremtiden. De ovennevnte komponentene er med på å danne en mening av situasjoner og er med på å skape tolkninger for handling. Sensemaking har til grunn, som forklart ovenfor, å tolke situasjoner og å gi mening før man gjør handlinger eksempelvis implementering av digitale løsninger i en organisasjon (Takkunen, 2021).

I neste underkapittel vil det bli tatt opp syv sammenhengende elementer som utgjør sensemaking. De syv elementene som vil bli presentert i delkapitlene under kan fungere som en retningslinje for å sammenfatte hva sensemaking er, hvordan det fungerer og hvor det kan svikte (Weick, 1995). Grunnen til at det har blitt valgt å se nærmere på disse elementene skyldes at de er med på å danne en forståelse for hvordan individer og organisasjoner handler som de gjør. De kan bidra med faglig tyngde for å forklare hvordan de strukturelle- og kulturelle komponentene i organisasjonene er med å påvirke lederes sensemaking av situasjoner. Dette kan gi innsikt i de valg de innen digitale løsninger – herav «*Hvordan tas digitale løsninger i bruk i utelivsbransjen?*». Dette blir også illustrert i figur 1 under.



Figur 1 - Teoretisk rammeverk

### 2.1.1 Identitetskonstruksjon

Denne delen vil se på identitetskonstruksjon, som forteller at sensemaking er en sosial prosess, hvorav dens primære hensikt med å finne mening er å skape en identitet for seg selv og andre. Weick (1995) viser til følgende spørsmål «Hvordan kan jeg vite hva jeg tenker før jeg ser hva jeg sier?» som tar utgangspunkt i «jeg-personen» som det grunnleggende i meningsskapingsprosessen.

Når individer i organisasjonen oppfyller et gjøremål og mottar tilbakemelding fra andre som gjelder de utførte arbeidsoppgavene, kan det gi mening til organisasjonen om både arbeidet som er blitt utført, men også organisasjonens identitet som aktør. Det som gjør at organisasjonen danner seg denne forståelsen tar bakgrunn i tre elementer: hens handlinger, i dette tilfellet vel utført arbeid, handlinger til andre, som kan være måten andre reagerer mot organisasjonen og til sist organisasjonens observasjoner i forhold til andres reaksjoner. Når organisasjonen reflekterer over disse elementene kan det bidra til å danne forståelsen av hen som en god aktør. Organisasjoner blir påvirket av oppfattet tilpasning av andre organisasjoner som igjen påvirker organisasjonens identitet. Et eksempel på dette kan være en bedrift som har høy grad av teknologiske løsninger og oppfatter seg selv som moderne. Men med engang det kommer en lignende bedrift på markedet, med en større grad av teknologiske løsninger, som får selvoppfattelsen og identiteten til organisasjonen til å falme, vil det også påvirke deres meninger om situasjonen, herunder seg selv (Seligman, 2006).

### **2.1.2 Retrospeksjon**

Det andre elementet, retrospeksjon, i sammenheng med sensemaking betyr at organisasjonen baserer forståelsen av en situasjon kun basert på fortiden. Som nevnt handler sensemaking om tilpasning og ved tilpasning til en gitt situasjon vil man da forholde seg til retrospeksjon. For å trekke dette frem i lys av digitalisering kan vi se til organisasjoners tidligere erfaringer med digitale løsninger. Om retrospeksjonen av erfaringer er lav til ikke eksisterende, vil det også kunne være en svak indikasjon på tilpasning av ny atferd som legger føringer rundt det å ta i bruk digitale løsninger (Weick, 1995).

Organisasjoners tilpassede holdninger blir formet av tidligere tilpassede opplevelser og hendelser, hvorav dens tidligere erfaringer med digitale løsninger vil ha påvirkning i møte med nåværende opplevelser. Tilpasning til nye løsninger vil ta bakgrunn i både de positive og negative tidligere opplevelsene rundt et slikt eller lignende system, med andre ord tilpasning til nye måter å arbeide på (Seligman, 2006).

### **2.1.3 Handling i omgivelsene**

Sensemaking inkluderer elementet om aktiv handling, som handler om at organisasjonen gjerne prøver å tilføye mening til en situasjon som er i våre nære omgivelser og som vi kan relatere til. Det betyr også at en person over tid har mulighet til å påvirke hens omgivelser over tid, som også påvirker organisasjonen i positiv grad i form av at omgivelsene blir til en kilde for stimuli (Seligman, 2006). En persons måte å tilføye mening til en situasjon på kan

dog enten bli begrenset eller utvidet, alt ettersom omgivelsene hen befinner seg i. Dette kan sees i situasjoner hvor rasjonell handling blir lemmet og hvor man da, gjennom sensemaking og filtrering av tidligere erfaringer og signaler fører til sannsynlige oppfatninger, som vi kommer tilbake til i avsnittene under (Mills, Thurlow & Mills, 2010).

#### **2.1.4 Det sosiale**

Som nevnt under identitetskonstruksjon er sensemaking en sosial prosess som avhenger av interaksjon med andre individer og organisasjoner (Weick, 1995). For eksempel i en gruppediskusjon vil retningen og det endelige utfallet av diskusjonen styres av argumentasjonene fra deltakerne, hvor også deltakernes argumentasjoner og innspill underveis vil kunne baseres på tidligere argumentasjoner fra andre deltakere (Seligman, 2006). Det sosiale kan også påvirke hvordan vi velger å gi mening til en situasjon, herunder at regler, rutiner, symbolikk og språk er faktorer som har innvirkning på sensemakingprosessen (Mills et al., 2010).

Seligman (2006) forteller om tre følgende innvirkninger når organisasjoner skal implementere IT-systemer. 1: En organisasjons atferd mot å implementere og ta i bruk nye løsninger påvirkes av dens oppfatning av andre organisasjoner i forhold til det systemet som skal tas i bruk. 2: Det vil oppstå barrierer for implementering av nye digitale løsninger når det oppfattes å negativt påvirke individets eller organisasjonens autonomi eller relasjonene til andre i organisasjonen og 3: I hvor stor grad implementeringsatferden er mottakelig for nye løsninger vil variere mellom en arbeidsgruppe som jobber tett sammen, kontra en gruppe hvor individer jobber hver for seg (Fulk 1993).

#### **2.1.5 Det pågående**

Sensemaking er en pågående prosess som aldri tar slutt fordi vi kontinuerlig prøver å gi mening til situasjoner og endrer mening som tiden går. Weick (1995) forteller at organisasjoner kan skille mellom å tilføye mening til situasjoner som skjer rundt oss og den helhetlige sensemakingprosessen. Det kan dog være vanskelig å skille mellom disse og man kan se til at organisasjoner foretar valg og tilføyning av mening på tvers av aspektene. Sensemaking i denne konteksten har en overordnet rolle å tilføye en forståelse av hvordan mening og artefakter skapes, samt reproduseres kollektivt (Mills et al., 2010).

Seligman (2006) tilføyer det pågående i lys av digitale løsninger, som består av utskiftninger av løsninger og systemer, oppdateringer etc. ... med den hensikt om at de eksterne

omgivelsene også er dynamisk og i stadig endring, noe som også gjør at sensemakingprosessen blir pågående. Atferden mot implementeringer, som nevnt i forrige avsnitt er i stadig endring og kan også i denne sammenhengen påvirkes og endres av et system som for eksempel under gitte omstendigheter ikke fungerer optimalt og oppleves som unødvendig (Seligman, 2006). En organisasjon som benytter seg av IT-systemer har kontinuerlige sensemakingsprosesser, med evaluering og sammenligning av tidligere erfaring for å danne seg en mening om nåværende løsninger, som også vil være med å påvirke hva man velger å bruke eller måten man velger å arbeide på i fremtiden.

### **2.1.6 Innhentede signaler fra omgivelsene**

Sensemaking handler om at ulike signaler fra omgivelsene blir tatt i bruk for å danne mening til situasjonen/erfaringen. I og med at sensemaking er retrospektivt, vil det si at signaler som vi velger å ta med oss blir forhåndsbestemt av våre tidligere erfaringer, som inkluderer regler og reguleringer (Mills et al., 2010).

Weick (1995) definerer innhentede signaler fra omgivelsene som enkle og gjenkjennelige strukturer som er med på å danne en større forståelse til organisasjonen om hva som kan oppstå. Innhenting av signaler innebærer sammenligningen mellom hva organisasjonen noterer seg, og hva den forstår av signalene som blir oppfattet. Hver enkelt tolker og danner seg ulike meninger om signaler fra omgivelsene, som igjen baserer seg på at alle har ulike tidligere erfaringer. Hvordan en tolker signaler kan i tillegg påvirkes av for eksempel ulike sosiale settinger eller selektering av signaler som er med på å skape en forståelse som går overens med organisasjonens preferanser og ønskelig fremtid (Seligman, 2006). I henhold til digitalisering kan det å innhente signaler fra omgivelsene, eksempelvis informasjonssystemer som internett kreve noe tidligere kunnskap om teknologien som brukes for å vite hvilken informasjon man skal søke etter for å hente ut signaler som man leter etter (Seligman, 2006). Dette kommer også frem gjennom Mills et al. (2010), som forteller at organisasjoner retter fokuset mot enkelte deler av en situasjon eller hovedelementer og samtidig kan ignorere andre signaler for å holde seg i sporet og bekrefte ens holdninger.

### **2.1.7 Sannsynlighet fremfor nøyaktighet**

Sensemaking består av å lete etter signaler og vurdere sannsynlige oppfatninger om hendelser fremfor oppfatningenes nøyaktighet. Dette betyr at hen kan støtte seg på misledende handlinger og valg når det gjelder rett og galt og velger bort oppfatningene som er nøyaktig (Mills et al., 2010). Ved tvetydighet eller usikkerhet i handlinger kan det også oppstå flere



enn en sannsynlig oppfatning av en situasjon, hvorav personlige preferanser er med på å avgjøre for hva vi velger som vår sannsynlige oppfatning i meningsskapingsprosessen (Seligman, 2006). En sannsynlig oppfatning kan være ulik blant for eksempel ulike grupper i en organisasjon og kan være relatert til eksempelvis ledere kontra medarbeidere, hvorav ulike meninger oppfattet av en situasjon kan være sannsynlig som følge av ulike grupper i organisasjonen (Berry 2001). Videre, om vi ser til digitale løsninger i en organisasjon, kan sannsynlighet fremfor nøyaktighet illustreres gjennom hva Seligman (2006) forteller om implementering av et nytt system. Den enkelte velger å ta det i bruk fordi hen tror det kan lede til eksempelvis karrieremessige fortrinn og ikke basert på fordi hen tror at det vil lede til dette; forskjellen mellom hva man tror kan skje og hva som vil skje.

## **2.2 Sensemakingperspektivet i organisasjoner**

I organisasjonene utelivsbransjen er bestående av, ser vi som sagt på hvordan ledere går frem for å ta digitale løsninger i bruk. Det er flere forhold som kan påvirke lederes sensemakingprosess, som retter seg mot både interne og eksterne utfordringer knyttet til å ta rette valg som er til det beste for organisasjonen (Takkunen, 2021). Signaler som blir oppfattet i en meningsskapingsprosess kan som nevnt påvirkes, enten av våre holdninger eller rasjonelle retningslinjer. For en leder, vil det å kunne opprettholde nåværende posisjon og beholde organisasjonens oppfatning være viktig og kan føre til at ledere gjør de tolkninger som går overens med denne virkelighetsoppfatningen.

Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) forteller at måten organisasjoner takler endring på, som følge av signaler i en meningsskapingsprosess, kan påvirkes av makt. Det fortelles at individer i en organisasjon med makt, i større grad kan påvirke andres oppfatninger av situasjoner, og kontrollere utfallet av disse. Dette kan by på utfordringer for en organisasjon som oppfatter signaler som insinuerer et behov for endring eller valg av andre løsninger. Herunder, hvor lederen besitter store deler av makten og kan kontrollere utfallet av hvordan signaler blir gitt mening som sendes til organisasjonen. Eksempelvis kan vi se til det nevnte innledningsvis i teorikapitlet om bedriften Kodaq. Det er i tillegg relevant å nevne at av de ovennevnte komponentene er det spesielt retrospekt aspektet, som bygger på våre tidligere erfaringer, opplevelser ... som utgjør en stor del av hvordan organisasjonen vil tolke signalene. I tillegg vil det i stor grad ha påvirkning om hvorvidt signaler som sendes ut fra tidligere er kjent og er mulig å forutse. Takkunen (2021) nevner at organisasjoner som har

høy grad av rutinepreget arbeid og standardisering har større barrierer for å oppnå endring og motta signaler som er rettet mot dette i en menings-skapingsprosess.

I de neste delene av teorigapittelet vil det bli redegjort for teori om organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Dette kommer på bakgrunn av at Sutcliffe & Huber (1998) forteller at hvordan organisasjoner gjør mening av signaler som oppfattes og hva som påvirker hvordan de oppfattes kan direkte knyttes til blant annet organisasjonens struktur, kultur, prosesser, tidligere erfaringer, kapabiliteter og tilgjengeligheten på dens ressurser.

## **2.3 Organisasjonsstruktur**

I det neste delkapittelet vil vi ta for oss teori om organisasjonsstruktur, som inkluderer dens utforming og design. Som nevnt tidligere vil oppgaven knytte seg opp mot hvordan de strukturelle komponentene blant organisasjonene kan gjenspeile hvordan sensemaking skjer blant ledere i prosessen med hvordan de digitale løsningene tas i bruk i utelivsbransjen.

Organisasjonsstruktur er bestående av flere aspekter som samlet sett danner hvordan en organisasjon fungerer. Dette rommer alt fra koordinering mellom oppgaver, fordeling av autoritet til hvem som har beslutningsmyndighet, styringssystemer, samt koordinering og kontroll av arbeid som skal utføres i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette bringer flere spørsmål som skal besvares når man skal strukturere organisasjonen og avgjøre eksempelvis hvordan og av hvem ulike beslutninger skal tas av.

Måten en organisasjon er strukturert og utformet på kan være avgjørende for graden av digitalisering den kan ta i bruk og utnytte. Artikkelen til Mintzberg (1981) tar utgangspunkt i at det finnes fem ulike konfigurasjoner til organisasjonsstruktur; enkel struktur, maskin byråkrati, profesjonelt byråkrati, divisjonalisert form og ad-hokrati. Hvert av de ulike konfigurasjonene har et ulikt formål i praksis og bidrar forskjellig i struktureringen av organisasjonen. Dette kan sees gjennom ved å for eksempel legge til rette for høyere grad av autonomi eller å skape mer kontroll gjennom standardisering.

Innledningsvis ble det nevnt at utelivsbransjen er bestående av flere små bedrifter og derfor vil vi videre kun definere den ene organisasjonsformen, enkel struktur, også kjent som entreprenørorganisasjonen. Entreprenørorganisasjonen består av en enkel struktur som tar utgangspunkt i to deler: en toppledelse og en operativ kjerne (Mintzberg, 1981).

Organisasjoner som har en enkel struktur, tar i bruk hierarki som en kontrolleringsmekanisme for å overvåke og koordinere aktiviteter i organisasjonen. Direkte styring fra ledelsen skapes

som følge av at organisasjonen er liten og det er god oversikt over de prosesser som skjer, samt inkluderer de ansatte. Mange av utestedene består av privateide aktører (Grundere) som gjerne er ledere selv og ønsker et sentralisert beslutningssystem hvor de kan ta de fleste beslutninger selv. Som nevnt innledningsvis er utelivsbransjen også lite standardisert med lite spesialisert kunnskap, noe som blant annet kan skyldes store turnovers i bransjen. Dette kan også gjenspeiles i denne organisasjonsutformingen som tyder på lite spesialisering av kunnskap på individnivå og hvor gjerne en person i en gitt stilling forventes å kunne utføre flere ulike arbeidsoppgaver, til tross for relativt snever kompetanse (Christensen, Lægred, Roness & Røvik, 2007). Dette kan også sees fra et lederperspektiv, hvorav for eksempel grunderen i bedriften, som følge av sentralisert beslutningsmyndighet blir nødt til å foreta valg og ha ansvar overfor ulike områder i driften; innkjøp, regnskap og salg for å nevne noen. Her kan driftsstøttesystemer bidra med å avlaste individer som bærer på tyngden av å gjennomføre mange ulike arbeidsoppgaver og samtidig åpne for at ansatte og leder kan rette fokuset mot andre områder i driften, fremfor å måtte bruke ressursene på driftsrelaterte oppgaver som krever mye tid. Driftsstøttesystemene som beskrevet ovenfor er til å effektivisere og skape kostnadsbesparelser, spesielt for bedrifter som i utelivsbransjen, som gjerne er bestående av få ansatte som innehar høy kompetanse og generelt har begrensede ressurser (Gotvassli, 2020).

Entreprenørorganisasjonen preges som oftest av å ha lite struktur i organisasjonen. Dette kan bidra med å skape mer fleksibilitet i organisasjonen overfor kunder og med mulighet for å raskere kunne håndtere nødvendige omstillinger. En av de større ulempene ved en slik organisasjonsutforming er at den kan skape uklarhet rundt ulike ansvarsområder og ansvarsfordeling, samt at det kan oppstå uklarhet i organisasjonen (Lunenburg, 2012).

Videre vil det bli tatt opp enkelte strukturelle trekk som også kalles for situasjonsavhengige forhold. Disse er relevante for oppgavens formål; å få større kunnskap om hvordan digitale løsninger tas i bruk i utelivsbransjen. Det betyr i utgangspunktet at organisasjonens struktur formes av dens forhold som størrelse, alder, oppgave, teknologi, omgivelser og kompetansen den besitter.

### **2.3.1 Utforming og design**

Hvordan en organisasjon er utformet og designet påvirker direkte for hvordan organisasjonen oppfatter signaler fra både sine interne og eksterne omgivelser. Derfor er det aktuelt å se på

teori som belyser mer om hva organisasjonsstrukturen innebærer angående dens utforming og design.

Små organisasjoner, som mesteparten av utelivsaktørene er, ser seg ofte nødt til å foreta flere ulike arbeidsoppgaver til å gjennomføres av en person. For oppgavens relevans vil det ikke bli belyst særlig om større organisasjoner og hva som skjer når en organisasjon øker i størrelse. Små organisasjoner gjør det lettere for å ha direkte kontakt mellom de ansatte og lederen, uten å måtte ha formaliserte systemer som for eksempel regler og rutiner for å skape koordinering. Et fravær av rutiner og regler kan dog skape uklare retningslinjer å forholde seg til å gjøre det vanskeligere for lederen å ha oversikt og kontroll over hva som utføres i organisasjonen. Dette kan sees på som sentralisert beslutningsmyndighet (Galbraith, 2008), som også kan skape utfordringer for å delegerer beslutninger, uklare retningslinjer for de ansatte å forholde seg til og hvordan de skal fatte beslutninger som er overens med bedriftens mål og strategi. Derfor er det mulig å sammenfatte, at selv om små bedrifter ikke har samme grad av formalisering som større bedrifter fordi de kanskje ikke føler at det er behov for det, kan implementeringer av slike løsninger bidra med å inkludere alle ansatte og legge til rette for å fremme et miljø som muliggjør å tilegne seg kompetanse og skape mer rom for lederen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette er dog noe motstridende i forhold til hva Mintzberg (1981) forteller om små organisasjoner som henholdsvis følger en enkel struktur. Han belyser at selv om organisasjonen blir mangelfull i form av struktur og formalisering, vil derimot ledelsen i større grad kunne ha direkte overvåkning av de ansattes arbeidsprosesser og hverdag.

Videre er det relevant å trekke inn hvordan utforming og fordeling av arbeidsoppgaver skjer. Når vi snakker om hvordan oppgaver utformes, er det hovedsakelig to retninger; mulighet for å standardisere oppgavene og avhengighet av deloppgaver (Mintberg, 1981). Fokuset vil kun rettes mot muligheten for å standardisere oppgavene for utelivsbransjens relevans.

Standardisering av arbeidsoppgaver kan sees gjennom etableringen av regler og rutiner for hvordan gitte oppgaver skal løses. Om en oppgave kan standardiseres påvirkes ofte gjennom om oppgaven er forstått og om oppgaven er forutsigbar. Det vil si om hvorvidt dette er en oppgave som blir å bli gjentatt flere ganger. Om oppgavene derimot vanskelig lar seg standardisere, kreves det ytterligere kompetente ansatte som kan utføre de ulike oppgavene i driften. Feldman & Pentland (2003) forteller at måten oppgavene og rutineene er strukturerte på, også vil avgjøre for graden av endring og fordeling av maktutøvelsen i organisasjonen. Hvorvidt rutiner i organisasjonen er strukturerte og fastbestemt for hvordan de skal utføres

eller om kun rammene for utførelsen er satt vil i stor grad påvirke meningsskapingprosessen av den enkelte i organisasjonen.

I det neste delkapittelet vil vi gå over på organisasjonskultur og redegjøre for teorien som ligger i begrepet. Gjennom tidligere forskning har vi sett at kultur kan være en pådrivende faktor for organisasjoners valg og beslutningstaking, som har ført til at vi, i denne oppgaven, har valgt å se nærmere på organisasjonskultur.

## 2.4 Organisasjonskultur

Andersen og Sannes (2017) nevner at kultur kan forklare hvorfor enkelte bedrifter eller bransjer ikke utnytter teknologi i den graden de burde. Isensee, Teuteberg, Griese & Topi (2020) forteller at ny teknologi kan endre atferd og påvirke organisasjonskultur. I denne delen av oppgaven vil kulturbegrepet bli tatt opp og redegjort for i tråd med oppgavens relevans.

Som med struktur, har også kultur ulike definisjoner. En av de sentrale bidragsyterne til begrepet kultur, Schein (2010), definerer begrepet som bestående av et mønster fylt med delte felles antakelser som har blitt lært gjennom å utføre et gitt problem i en gruppe. Hvorav problemet har blitt løst av ekstern tilpasning og intern integrering og har fungert godt nok til å bli betraktet som en gyldig metode for å løse problemet. Når nye medlemmer eller ansatte blir del av gruppen, blir de lært at måten gruppen løste problemet på tidligere er den riktige måten å oppfatte problemet på, tenke og føle i forhold til utfordringen.

Våre felles antakelser inkluderer verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som alle er med å utgjøre hvordan vi håndterer situasjoner, tolker dem og utfører problemer. Schein (2010, s.18) oppsummerer kultur med en definisjon som godt forklarer våre felles antakelser sett i organisasjonsmessig sammenheng *«The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal intergration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to percieve, think, and feel in relation to those problems»*. En bestemt organisasjonskultur kan dog skape barrierer knyttet mot endring og mottakelsen av nye signaler fra omgivelsene. Medlemmene i en organisasjon har blitt innlært for hvordan de skal opptre, reagere ... og det vil da også naturligvis være større mulighet for at signaler som kommer fra omgivelsene, som kan gi oppfatninger av en virkelighet som ikke stemmer overens med organisasjonskulturen og organisasjonens virkelighet bli oversett eller valgt bort, herunder påvirke meningsskapingprosessen. Kultur

står sentralt i enhver organisasjon, da den legger føringer for akkurat disse persepsjonene og signalene som individer oppfatter. Om det er utarbeidet en kultur som har valgt å holde fast på virkeligheten, vil det da være vanskeligere å endre seg (Bang, 2013), (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Meyerson & Martin (1987) retter også en artikkel for organisasjonskultur som bidrar med å gi innsikt og forståelse for hvordan kultur spiller en rolle i en organisasjon og hvordan kultur bidrar til endring. En organisasjon blir sett på som en kultur, som innehar mening, verdi og en viss type atferd. Det er mulig å integrere kultur gjennom å legge til rette for eksempelvis felles verdier og språk for å danne en sammenflettet forståelse av de signaler som blir sendt ut fra omgivelsene til organisasjonen. Det kulturelle kan også ha fokus mot å inkludere subenheter i organisasjonen for å danne felles verdier og holdninger som vil kunne påvirkes av både de interne og eksterne sidene av organisasjonen og ha påvirkning i meningsskapingprosessen (Meyerson & Martin, 1987). De kulturelle rammene kan også fremstå som diffuse i organisasjonen i form av mangelfulle felles sett med verdier og normer som gjør at individene i organisasjonen ikke vil ha et robust grunnlag å forholde seg til når de skal gjøre mening av oppfattede signaler (Bang, 2013).

I drøftelsen vil vi se til hvordan de kulturelle rammene påvirker sensemakingsprosessen i arbeidet med å belyse hvordan digitale løsninger tas i bruk i utelivsbransjen. Uavhengig av dette, er det positivt å ha utarbeidet en sterk organisasjonskultur for å skape en organisasjon hvor ansatte føler tilhørighet og kan være del av et felleskap noe vi utdyper videre i neste underkapittel.

#### **2.4.1 Kulturelle effekter i organisasjonen**

Jacobsen & Thorsvik (2013) belyser fem områder i en organisasjon som kan bli forsterket og danne positive effekter ved å ha utviklet en sterk organisasjonskultur. En sterk organisasjonskultur bidrar med å skape en tilhørighet og et felleskap for de ansatte, hvor usikkerhet rundt ens posisjon blir redusert og ansatte får en økt følelse av lojalitet til arbeidsplassen, noe som er relevant for å motvirke turnover. En sterk kultur bidrar til å motivere ansatte gjennom å legge til rette for sosialisering i felleskapet. Individer vil kunne motiveres til å ville yte bedre og ha en økt identifikasjon med organisasjonens overordnede mål og verdier (Schein, 2010). Jo sterkere en kultur er, desto sterkere blir tillitten mellom ansatte og ledelsen. Som følge av økt tillitt vil det naturligvis være mindre behov for å kontrollere de ansatte og overvåke deres arbeidshverdag. Men som nevnt under

organisasjonsstruktur, kan dette kreve utforming av for eksempel regler og rutiner som kan bidra med å sørge for at ansatte vet hvordan de skal opptre og reagere når det gjelder utførelsen av arbeidsoppgaver eller beslutningstaking i tråd med organisasjonens mål. Styring kan også utvikles gjennom å implementere tydelige kulturelle nivåer (grunnleggende antakelser, normer og verdier) som kan gi føringer for hva og hvordan en skal gjennomføre sine arbeidsoppgaver slik at de er i tråd med de organisatoriske målene og verdiene. De ovennevnte positive effektene ved en sterk organisasjonskultur kan også bidra til at samarbeid mellom individer i en organisasjon blir lettere gjennom at man kan utvikle et felles språk på arbeidsplassen som gjør kommunikasjonen lettere. En sterk kultur legger til rette for at ansatte ønsker å samarbeide, fremfor noe som de blir tvunget til (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **3 Metode**

Denne delen av oppgaven vil ta for seg å forklare og å gi et innblikk i fremgangsmåten og metodetilnærmingen som har blitt brukt i oppgaven for å besvare forskningsspørsmålene og problemsstillingen. I dette kapittelet vil det bli gjennomgått teori, forskningsprosessen og begrunnelse for valg tatt i denne undersøkelsen. Det er også tatt hensyn til reliabilitet og validitet og redegjort for dette, hvorav de metodiske valgene i denne oppgaven har blitt gjort for å best mulig besvare oppgavens problemsstilling.

#### **3.1 Forskningsprosessen**

En forskningsprosess, som Johannessen, Tufte & Christoffersen (2021) belyser, er bestående av fire faser; Forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

Ethvert forskningsprosjekt starter med et ønske om å belyse eller innhente mer kunnskap om en annen virkelighet. For dette prosjektet var det ideen om digitalisering i utelivsbransjen som ble denne virkeligheten forfatteren ønsket å belyse - herav hvordan ulike ledere i bransjen jobbet med digitalisering (Johannessen et al., 2021). I denne fasen ble prosjektets formål besluttet og heretter forskningsspørsmålene, som ble utarbeidet i tråd med prosjektets formål. Før neste fase kunne begynne, datainnsamling, ble det foretatt en grundig litteraturgjennomgang om tidligere forskning på området digitalisering og rundt relativt like bransjer for å få innsikt i, om hva som hadde vært forsket på tidligere og for å danne et utgangspunkt for denne studien.

Den neste fasen for prosjektet, datainnsamling er en viktig del i forskning. For å kunne innhente mer kunnskap om en annen virkelighet må det samles inn data som gir innsikt i den

virkeligheten en ønsker å belyse (Johannessen et al., 2021). For dette prosjektet ble det foretatt et strategisk valg om å gjennomføre en kvalitativ studie som tar bakgrunn i at det kan bidra med en dypere forståelse av fenomenet, noe vi kommer tilbake til i kapitlene under. I denne fasen ble det også gjort valg i forhold til utvelgelse av hvem som skulle være informanter i prosjektet og hvor mange som skulle inkluderes i studien.

Datainnsamlingsprosessen ble gjort ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervju – mer om dette senere. De strategiske valgene i datainnsamlingsprosessen ble foretatt slik at dataen som ble samlet inn, ble så relevant og pålitelig som mulig i forbindelse med forskningsspørsmålene (Johannessen et al., 2021).

Det tredje steget i en forskningsprosess er analysen av datamaterialet. Ved intervju av informanter vil det naturligvis bli samlet inn mye data, som både er relevant og mindre relevant. Uansett, så må dataen analyseres og tolkes. Men før forfatteren kan gjøre dette, må vi foreta oss noe som heter datareduksjon, herunder å velge bort datamateriale som ikke er relevant eller som ikke er med på å belyse vårt fenomen i dette prosjektet (Johannessen et al., 2021). Intervjuene ble tatt opp på opptak slik at de i ettertid kunne transkriberes. For å både redusere datamaterialet og å kunne analysere det, tok vi i bruk et dataprogram som heter NVIVO som hjalp i prosessen med å analysere og tolke datamaterialet. For å kunne gjøre datamaterialet oversiktlig og identifisere hva som var relevant, ble materialet delt opp i ulike tematikker – kapittele om funn. Siste steget i forskningsprosessen er rapportering. Dette steget handler om presentasjon av resultater, i dette tilfellet denne masteroppgaven.

### **3.2 Kvalitativ metode**

I forskning er det naturlig å skille mellom to fremgangsmåter for å samle inn og analysere datamateriale. Disse kalles for kvantitativ metode og kvalitativ metode. Kvantitative metoder samler inn data i form av spørreundersøkelser og er i større grad generaliserbar enn kvalitativ forskning. I denne studien ble det valgt kvalitativ metode, da det muliggjør for forskeren å i større grad få en dypere forståelse av fenomenet digitalisering i utelivsbransjen (Krumsvik, 2014). I tillegg er problemsstillingen og det forskeren ønsker å belyse med å bestemme hvilken metode som vil egne seg best for å kunne oppnå målet med prosjektet. I dette prosjektet er formålet å danne seg en større forståelse av et fenomen og derfor passer en kvalitativ tilnærming bedre, hvorav Johannessen et al. (2021) nevner at når en ønsker å forstå et fenomen så gjør vi det innenfra, gjennom øyene til informantene, hvorav omgivelsene også spiller en stor rolle. Her vil da både indre og ytre faktorer kunne påvirke fenomenet som



forskes, noe som ikke ville vært mulig på samme måte gjennom kvantitativ forskning. Videre har metodevalget også blitt påvirket av tidsrammen for prosjektet og hva som er mulig å gjennomføre i denne masteroppgaven for å besvare problemstillingen. Til sist, før vi kunne samle inn data, måtte det bestemmes en utvalgsstrategi for å finne informanter og deretter rekruttere disse, som kommer i neste delkapittel.

### **3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering**

Johannessen et al. (2021) forteller at i kvalitativ forskning så velger forskeren ofte å anvende et representativt utvalg, men det er ikke et sentralt kriterium, hvorav utgangspunktet i kvalitativ forskning ofte er hensiktsmessighet. I kvalitativ forskning er det viktig at informantene som velges ut har mye kunnskap som er relevant om fenomenet som forskeren ønsker å belyse. For vår del, i denne oppgaven, valgte vi en strategisk utvelgelsesstrategi for å finne de informantene som sitter på mye kunnskap og som kan hjelpe med å belyse fenomenet digitalisering i utelivsbransjen. Informantene i dette prosjektet er personer med førstehåndskunnskap om fenomenet, ledere i utelivsbransjen (Thagaard, 2013). Johannessen et al. (2021) forteller at i en utvelgelsesprosess blir det gjerne ikke gjort endelige tanker om hvor mange informanter som skal være med i studien i forkant, men bestemmes av en del ulike strategiske valg underveis. I denne studien har vi tatt utgangspunkt i seks ledere fra bransjen, og har i tråd med Johannessen et al. (2021) basert vår utvelgelse i antall informanter i henhold til hvor mye relevant datamateriale som var å hente ut fra hvert intervju, hvor det ble vurdert løpende om datamaterialet var godt nok til å kunne belyse fenomenet. Utvalgsstørrelsen ble valgt på bakgrunn av de ressursene som var til rådighet. Johannessen et al. (2021) forteller at en gylden regel for utvelgelsesstørrelse er at det bør gjennomføres intervju helt frem til at forskeren ikke får inn noe ny informasjon av informantene, som kalles for et datametningspunkt. For vår del ble dette som nevnt seks informanter, da dette var et passende og hensiktsmessig utvalg i denne oppgaven.

I utvelgelsesprosessen ble det ikke rettet spesielt fokus mot de demografiske kriteriene, men heller at informantene var i en lederposisjon i utelivsbransjen og hadde tidligere erfaring som ledere. Personene i utvalget varierte mellom 23-58+ år, som naturligvis legger opp til en stor spredning blant informantene aldersmessig. Dette førte til at vi ikke kunne følge en tilfeldig utvelgelse av informanter og måtte benytte oss av strategisk utvelgelse av såkalte nøkkelinformanter, som vil si at vi først måtte ta for oss hvem som måtte delta i prosjektet som informanter for å kunne samle inn relevant data (Kvale, Brinkmann, Anderssen, &

Rygge, 2015). Dette bringer oss over på utvalgsstørrelse i prosjektet. Når utvalgsstrategien var klar, gjenstod det neste naturlige steget, å rekruttere informantene. Men før dette kan gjøres er det en del beslutninger som skal tas i henhold til å identifisere potensielle informanter. For selve rekrutteringen ble det valgt en metode som heter personlig rekruttering, hvor forskeren gikk rundt på ulike uteplasser for å ta direkte kontakt med de ulike informantene. Kriteriene for valg av informanter inneholdt at informantene var leder og hadde ledererfaring ved en uteplass, enten bar eller restaurant. Det ble lagt vekt på å rekruttere informanter som var ulike i forhold til deres målgruppe eksempelvis. vinbar, konsertplass, fine-dining etc. Alle informantene fikk oppgitt samme informasjon og for de som var interessert ble det også sendt et informasjonsskriv om prosjektet på mail i forkant av intervjuet (Johannessen et al., 2021). I neste delkapittel vil vi gå videre over på datainnsamlingsprosessen som tar for seg hvordan data ble samlet inn fra informantene.

### **3.4 Datainnsamling**

Herunder vil det bli redegjort for metoden som ble brukt i datainnsamlingen i forskingsprosessen. Den mest brukte måten for å samle inn data i kvalitativ forskning er gjennom kvalitative intervjuer (Johannessen et al., 2021), noe som også har blitt benyttet i denne oppgaven og vil bli redegjort for i avsnittet under. Det vil også bli redegjort for utformingen av intervjuguiden mot slutten av dette delkapittelet.

#### **3.4.1 Kvalitative dybdeintervju**

For innsamling av data i dette prosjektet har det blitt valgt å benytte seg av kvalitative dybdeintervju for å hente ut relevant data fra informantene. Vi har valgt å benytte oss av denne metoden fordi den er fleksibel og den lar forskeren i stor grad hente inn fylldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2021). Ethvert dybdeintervju krever forberedelser i forkant av intervjuene, hvorav tilretteleggelse til informantene er viktig, da intervjuet vil påvirkes av graden av tilretteleggelse på forhånd. Hvor intervjuene blir gjennomført er en viktig faktor for tilgangen av informasjon som kommer fra informanten, noe vi har vært obs på i dette prosjektet. Derfor ble alle intervjuene holdt på arbeidsplassen til de ulike informantene, som naturligvis var deres eget valg. For å registrere dataen som ble samlet inn fra informantene benyttet vi oss av en diktafon-app på telefonen og i etterkant av intervjuene ble dette transkribert, noe vi kommer tilbake til i kapittelet «Analyse av datamaterialet».

Vi ønsket at informantene i størst mulig grad skulle beskrive og fortelle om sine forståelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til oppgavens formål (Kvale et al., 2015) og brukte derfor semistrukturerte intervju i samtalen med informantene. Intervjuguiden bestod av fire faser; introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål og avslutning. Intervjuguiden ble delt opp i deltemaer som følge av oppgavens problemstilling og inkluderte spørsmål som var ment å oppmuntre informantene til å komme med utdypende svar og fortellinger om deres erfaringer (Johannessen et al., 2021). For å holde informantene innenfor de rammene som vi ønsket å få større innsikt om ble det utformet underpunkter og underspørsmål i intervjuguiden slik at vi fikk utdypet de ulike temaene som inngikk i problemsstillingen. Ved å følge en semistrukturert intervjuguide, ble det en mer åpen dialog med informantene, og de fikk i større grad fortelle en historie om deres erfaringer om fenomenet digitalisering som resulterte i større mengder av relevant data (Johannessen et al., 2021), som blir tatt opp i kapittelet «Funn». I neste delkapittel vil vi redegjøre for hvordan datamaterialet har blitt analysert, herunder gjennom transkribering og NVIVO.

### **3.5 Analyse av datamaterialet**

I dette delkapittelet går vi over på hvordan det innsamlede datamaterialet har blitt analysert i denne oppgaven. Det vil bli redegjort for hvordan datamaterialet har blitt samlet inn, hvordan det har blitt behandlet, oppbevart og analysert, i form av datareduksjon og identifisering av hva som er relevant.

Dataen som ble produsert gjennom intervjuene, ble lagret på en enhet som følge av at alle intervjuene ble tatt opp via en diktafon-app. Med all dataen lagret, måtte intervjuene transkriberes for å danne en oversikt over all datamaterialet. Dette ble gjort av forfatteren selv, da kvalitativt datamateriale bør analyseres og tolkes av den samme personen som gjennomførte intervju. Dette fordi at kvalitative data ikke taler for seg selv og må tolkes på bakgrunn av teori, hypoteser og forskerens forståelse om fenomenet (Johannessen et al., 2021). Etter hvert som intervjuene ble transkribert, ble lydfilene slettet. Transkriberte intervju har blitt anonymisert og informantene har blitt kodet inn etter ulike betegnelser som er sammenfattet i tabell 1 under dette avsnittet. Med store mengder datamateriale tilgjengelig er det ofte vanskelig å se noen sammenheng og det er derfor nødvendig å organisere datamaterialet for å danne seg en oversikt, dette kalles for datareduksjon.

Stilling	Type utested	Koding	Antall ansatte
Daglig leder	Restaurant	LR1	22 ansatte
Daglig leder	Bar	LB1	4 ansatte
Barsjef	Bar/Nattklubb	B3	17 ansatte
Daglig leder	Både bar/nattklubb og restaurant	LBR1	22 ansatte
Daglig leder	Bar	LB2	7-12 ansatte
Daglig leder	Bar/nattklubb	LB3	25 ansatte

*Tabell 1 - Oversikt over koding av informantene*

For å analysere datamaterialet og trekke ut hva som er relevant nevner Mason (2018) tre måter å analysere datamaterialet på; tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller. For oppgavens relevans vil det kun bli utdypet for valgt metode, herav tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data. Metoden går ut på at forskeren lager et system for å dele inn datamaterialet i forskjellige kategorier med eksempelvis fargekoder som gjør det lettere å hente frem og identifisere tematikkene i materialet (Johannessen et al., 2021). Denne metoden tar dog for seg en manuell datareduksjon. I vår oppgave benyttet vi oss av et dataprogram som heter NVIVO, som også bygger på samme metode (tverrsnittbasert datareduksjon og analyse). Dette programmet ble brukt aktivt for å kode, analysere og fremstille kvalitativt forskningsmateriale som gjorde det mulig å trekke koblinger og sammenligninger mellom de ulike informantene. Datamaterialet ble redusert gjennom at det ble opprettet emner (koding) i dataprogrammet, som tok utgangspunkt fra intervjuguiden. Dette effektiviserte prosessen med å hente frem datamaterialet og gjorde det mer oversiktlig i forhold til å trekke frem det mest relevante fra materialet og å lett kunne redusere det som ikke var relevant. En annen grunn til at vi valgte å ta i bruk NVIVO er fordi det styrker forskerens validitet av arbeidet fordi selve analyseprosessen blir mer transparent (Johannessen et al., 2021). I neste delkapittel vil det bli

redegjort for en evaluering av metodevalget i denne oppgaven, som inkluderer; reliabilitet, validitet, samt representativitet og objektivitet.

### **3.6 Evaluering av metodevalg**

Denne delen vil ta for seg evaluering av metodevalg, hvor kvaliteten på den kvalitative forskningsdesignen vil bli vurdert. Herunder reliabilitet, validitet, representativitet og objektivitet. I kvalitativ forskning er det viktig at forskeren stiller seg kritisk til om hvorvidt datamaterialet som er hentet inn er tilstrekkelig og hensiktsmessig for å belyse fenomenet, og at det oppfattes som reliabelt og valid. Å vurdere om forskningsprosjektet resulterer med valide og reliable funn er et viktig ansvarsområde for forskeren, samt stille seg kritisk til forskningen som blir gjort.

#### **3.6.1 Reliabilitet**

Reliabilitet (pålitelighet) er vurderingen av datamaterialet og hele prosessen fra hva som brukes, hvordan det samles inn og dets bearbeiding (Thagaard, 2013). I kvalitativ forskning er naturlige måter for å teste datas reliabilitet som test-retest ugunstig fordi datamaterialet som innhentes er avhengig av samtalen under intervjuet. I tillegg er kvalitativ forskning tolkningsbasert, det er forskeren som tolker datamaterialet, og som nevnt i starten av teoridelen om sensemaking, så har enhver person ulike tidligere erfaringer, som naturligvis vil gjøre at hver enkelt tolker en viss situasjon ulikt, herunder at andre forskere ikke vil kunne tolke materialet på samme måte (Johannessen et al., 2021). For å styrke oppgavens reliabilitet har vi utarbeidet en casebeskrivelse i forkant av metodedelen som er med å gi kontekst til leseren, samt utarbeidet en fremstilling av fremgangsmåten i forskningsprosjektet på en åpen og detaljert måte.

#### **3.6.2 Validitet**

Hvis vi beveger oss over på validitet (troverdighet), som henger sammen med reliabilitet kan vi se til at validitet har til hensikt å gi innsikt om hvorvidt forskeren har klart å måle det som var oppgavens hensikt å måle, hvorav å skape en sammenheng mellom det innhentede datamaterialet og fenomenet vi ønsker å belyse (Kvale et al., 2015); digitalisering i utelivsbransjen. Som en hovedregel er ikke kvalitative studier valide, men de kan fortsatt relateres til, hvorvidt om det er en sammenheng mellom det som forskes på og datamaterialet som har blitt samlet inn. I denne oppgaven ble det lagt vekt på å sette seg inn i fenomenet digitalisering og tidligere forskning på området for å bli godt kjent med fenomenet som vi ønsket å belyse i denne oppgaven. Ved å øke kompetansen om fenomenet i forkant, hadde vi,

som intervjuere større kontekst under intervjuene og kunne dermed i større grad gjøre et velinformert valg om hvorvidt hvilke deler av det innsamlede datamaterialet var relevant og hva som kunne reduseres (Johannessen et al., 2021).

### **3.6.3 Representativitet og objektivitet**

I denne delen vil vi ta for oss begrepene representativitet (overførbarhet) og objektivitet (bekreftbarhet). Representativitet betyr muligheten til å overføre funn gjort fra et utvalg til en større gruppe eller populasjon, med andre ord generaliserbare funn (Thagaard, 2013). I kvalitativ forskning tar man i stedet sikte for å kunne overføre kunnskap – overførbarhet, istedenfor generalisering. Overførbarhet dreier seg om at forskeren klarer å skape beskrivelser av situasjonen og utarbeide fortolkninger og forklaringer av fenomenet som også kan anvendes og kan være nyttig i andre områder, utover det som vi studerer. For denne oppgaven, for å styrke dens overførbarhet ble det lagt vekt på å utarbeide konkrete og fylldige beskrivelser om fenomenet som kan bidra med å gjøre det enklere for andre forskere når de skal vurdere oppgavens overførbarhet til andre områder (Johannessen et al., 2021).

Objektivitet eller bekræftbarhet handler om hvorvidt forskeren, under forskningsprosjektet holder seg nøytral og upartisk. For å opprettholde et objektivt syn gjennom forskningsprosessen har det blitt lagt vekt gjennom oppgaven å beskrive hva som gjøres til enhver tid slik at leseren, på en lett og forståelig måte kan følge med og vurdere de valg som blir gjort underveis (Johannessen et al., 2021).

## **3.7 Personvern**

I forkant av prosjektets oppstart ble det innsendt en søknad til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) med all nødvendig informasjon om prosjektet, dets omfang og hvilke opplysninger som ville bli brukt i prosjektet. Prosjektet har blitt godkjent fra NSD som betyr at prosjektet er samtykkebasert. I forkant av intervjuene fikk alle informantene utdelt et informasjonsskriv som informerte dem om at dette er et frivillig prosjekt å delta i og med mulighet for å trekke samtykket sitt, uansett tidspunkt. Informantene har også blitt opplyst om at alle personopplysninger skal bli slettet etter prosjektslutt.

Opplysninger som har blitt innhentet fra informantene brukes kun til å belyse fenomenet vi ønsker å danne oss en bredere forståelse rundt, noe som også kommer tydelig fram i informasjonsskrivet. De eneste som har hatt tilgang til opplysningene om informantene er student og veileder ved behandlingsansvarlig institusjon. For å bevare informantenes identitet

har informantene blitt kodet for å forbli anonyme – se tabell 1. Informantene har også blitt gjort bevisst på at de når som helst kan få innsyn i datamaterialet som den enkelte har bidratt med og få rettet på gitte opplysninger, som omfatter både personopplysninger og innsamlet datamateriale under intervjuene.

## 4 Funn

Herunder vil det presenteres sentrale funn som er blitt identifisert gjennom den innsamlede dataen som vi har innhentet via kvalitative intervju med organisasjonene i utelivsbransjen. Kapittelet tar for seg hvilke digitale løsninger som er blitt identifisert å være i bruk av aktørene i bransjen og på hvilket grunnlag aktørene har valgt å implementere løsningene som brukes.

### 4.1 Digitale løsninger i utelivsbransjen

Som nevnt innledningsvis består utelivsbransjen av mange små og mindre aktører, med begrensede økonomiske ressurser. Dette ser informantene på som en utfordring knyttet til innføringer av digitale løsninger og det kan skape begrensninger for å kunne følge med i teknologiens utvikling i dagens raskt voksende samfunn. Blant de ulike støttesystemene nevnt innledningsvis identifiserte vi gjennom intervjuene at driftsstøttesystemene var mest utbredt i utelivsbransjen og vil heretter kun ta for oss denne. I dette delkapitlet vil det gjennomgå 5 hovedfunn angående hva som er mest utbredt innad driftsstøttesystemene i bransjen. Disse er som følger:

- App-løsninger vs. fysiske vaktlister
- Kassasystem – regelstyrte/-behovsbaserte løsninger
- Digitalt varelager og netthandel
- Halvdigitale løsninger for bookinger
- Et strengt reglement som skaper fravær i sosiale medier?

#### 4.1.1 App-løsninger vs. fysiske vaktlister

Et av funnene som var å finne gjennom intervjuene var ulikt valg av løsninger rettet mot bemanningsplanlegging. Dette faller under oppfølgingssystemer, som nevnt innledningsvis i oppgaven. Blant de seks intervjuobjektene, brukte fire av disse digitale apper for å planlegge vaktlister, signere digitale kontrakter og kommunisere ut beskjeder som er relevante for vakten, som var med på å avlaste dagen til de ulike lederne. Derimot var det to ledere som hadde en annen tilnærming og foretrakk fysisk planlegging av bemanning. Det interessante å

trekke frem her er at alle lederne som jobbet på en uteplass som har 15+ ansatte svarte at de hadde implementert app-løsninger for personalet, mens de to gjenstående lederne med under 15 ansatte foretrakk å gjøre det manuelt.

LB3 forteller at før implementeringen av bemanningsappen brukte hen enormt med tid på å gå gjennom vaktlister, føre opp timer og analysere tidligere månedslister for å optimalisere fordelingen av de menneskelige ressursene. Etter at de innførte app-løsningen har lederen kunnet rette tiden sin mot andre områder i den daglige driften og spare seg for mye energi og tid knyttet til det administrative rundt personalet. Dette går også igjen hos LR1 og LB2 som utdyper at en slik app-løsning er både mer lettvinnt for dem som ledere, men også for personalet. På en slik digital plattform kan lederne legge ut beskjeder som ansatte lett får tilgang til, i tillegg til at den automatisk teller timene ved å se på når en ansatt sjekket inn/sjekket ut. LR1 sin beskrivelse av løsningen er følgende:

*«Ja, da har vi noe som heter planday. Det er en side (app) som mange bruker i hele Scandinavia. Der ligger vaktlister, personalinformasjon, signerte kontrakter, så du har alt liggende alt. Du kan legge inn sykemeldinger der, du kan legge inn feriedager der, alt blir registrert. Det går også med, jeg kan gå inn å se hvor mange jeg har på jobb og hva jeg forventer å bruke i lønnskostnader i dag [...]».*

LBR1 forteller at en slik løsning også er med på å gi hen større oversikt og kontroll over forventede lønnskostnader og hjelper med fremtidig planlegging av vaktoppsett og fordeling av de menneskelige ressursene. Når vaktlistene er nedfelt i en digital plattform som er tilgjengelig for alle til enhver tid, blir det færre misforståelser og en trygghet over at alle får de samme beskjedene – herunder mer oversiktighet til den enkelte. LR1 går også inn på at innsikt fra andre løsninger, som vil bli nevnt senere, eksempelvis kassasystemet ... lettere kan brukes til å redusere lønnskostnader. For eksempel om det en dag er færre kunder, kan LR1 lettvinnt bruke appen for å kommunisere ut til de ansatte om noen ønsker fri fra jobb, herunder:

*«[...] Det er som regel noen som har lyst på fri, så om en har lyst på fri så går vi bare inn på vaktplan og merker vi vaktplan «Fikk tilbud om fri, ønsker fri» [...]».*

Så var det to av lederne som hadde valgt å ikke bruke noen digitale løsninger for bemanningsplanlegging. En av grunnene, som LB2 forklarer til hvorfor de velger å gjøre det manuelt knytter seg til at de får en større oversikt over personalkostnader og hvordan de på en bedre måte kan utnytte de menneskelige ressursene. LB2 uttaler følgende:



*«Det gjøres manuelt. Det med personal er litt vanskelig. Noen av personalet har andre kvaliteter enn andre igjen. Noen er mer selvstendig, noen håndtere mere stress alene, noen er mer avhengige av å ha noen ved siden av seg. Noen har fastlønn, noen har timelønn, sørge for at alle får timene sine. Det er en ren manuell jobb, men personalkostnadene er en av de største kostnadene vi har, så det er sinnsykt viktig [...]».*

Mens LB1 sitt valg av løsning mot bemanning kan sees i lys av manglende digital kompetanse og som hen forklarer, mer tidsbesparende for LB1 sin den:

*«[...] Jeg er ikke så god å, å sitte å plote inn, det tar fryktelig lang tid å plote inn ei hel vaktliste. Og spesielt under koronatiden så har det vært, men så har det vært tungvint. Så nå kjører vi den i papirformat [...]».*

#### **4.1.2 Kassasystem – lovpålagte/-behovsbaserte løsninger**

Neste identifiserte punkt fra intervjuobjektene å se var digitale kassasystem. Dette var noe som alle aktørene brukte, som begrunnes med at et slikt system er lovpålagt i bransjen. Det er dog mange ulike løsninger av slike system, med komplekse funksjoner og valg som er mulig å implementere utover det grunnleggende som er lovpålagt. Spredningen av ulike løsninger var også å identifisere blant de ulike lederne som ble intervjuet.

LR1 nevner at de bruker et mer komplekst kassasystem som blant annet gir dem muligheten til å dele opp bord og regninger som gjør oppgjørprosessen med kundene mer effektiv og oversiktlig:

*«Kasseapparat systemene er blitt veldig mye bedre og lettere å håndtere. Store, sånn som det er hos oss i hvert fall har servitører egne bord, du kan splitte bordene, det er lett å gjøre opp regningene [...]»*

Dette er også å se hos LB1, som utdyper at systemet deres gir en oversikt over salgsstatistikk og data over kundeatferden, herunder når på døgnet det er behov for flere/færre ansatte. I tillegg gir det hen direkte kontroll for å kunne endre priser digitalt, det er enklere å forholde seg til og mer tall å hente ut fra den daglige driften. LB3 forteller følgende om dette området:

*«[...] Som jeg kan se kassasystemet når jeg er hjemme og jeg kan se hvordan det går på barene på det tidspunktet og jeg ser salget i real time. Men så det hjelper jo med bemanning og lønnskostnader, vi ser at på onsdag så er det ingen vits å holde åpent til kl.2 [...]».*

Digitale kassasystem kan også knyttes opp mot en større del av driften, eksempelvis i varelager og bestillinger. Dette var å se blant LBR1 og LB3, som begge hadde valgt å implementere digitale kassasystem som var integrert med varelageret. Dette betyr at når noe ble solgt gjennom kassasystemet, ble det automatisk redusert i varelageret. LBR1 snakker videre om at dette har vært med å avlaste dagen hennes betraktelig, i tillegg til å ha gjort varetellingsprosessen mindre tidkrevende. I tillegg har det effektivisert varebestillingene, noe vi kommer tilbake til i neste underkapittel. LB3 viste dog sin skepsis til å stole fullt på et digitalt kassasystem og forklarte med at hen foretrakk å kontrollere det fysisk:

*«[...] det er en ting jeg vil helst se for meg selv. Fordi det kan jo skje ganske mye og mye svinn av og til og ja som kassasystemet ikke registrerer [...]».*

#### **4.1.3 Digitalt varelager og netthandel**

Følgende etter kassasystemene, var neste punkt å identifisere; varelager og netthandel. Dette faller under kategorien transaksjonssystemer i driftsstøtten (Gotvassli (2020)). Som nevnt avslutningsvis i forrige underpunkt, avhenger et digitalt varelager av løsningene som brukes i kassasystemet. Blant de intervjuede lederne ble det benyttet noe ulike løsninger for å holde oversikt over varelageret og fremgangsmåten for bestilling av varer. I de neste avsnittene vil dette bli presentert.

Blant de seks informantene kom det fram at fire av disse ikke hadde implementert løsninger som tilrettela for et digitalt varelager. LB2 forteller følgende: *«[...] levende varebeholdning [...]»*. LR1 forteller blant annet at prosessen frem til man foretar bestillinger er manuelle. Hen fordeler bestillingsansvaret på de ulike avdelingslederne, hvorav hver enkelt avdeling står ansvarlig for å kontrollere sitt varelager og ha kontroll på dette. Dette er noe likt å se hos LB1 som også fordeler ansvaret for å sjekke varelageret mellom sine ansatte, hvorav manglende varer føres fysisk opp på ei liste. Dette var også i tråd med B3 sine uttalelser, som legger til at en slik prosess er tidkrevende for hen i arbeidshverdagen og spesielt varetellingene, som skjer en gang hver måned. Til tross for at LB2 også per dags dato har et mekanisk varelager, var dette et område som de holder på å utforske og ønsker å implementere et digitalt varelager i kommende fremtid. Dette begrunnes med at deres virksomhet er i vekst og de har et ønske og et behov om å danne en større oversikt og kontroll over sine verdier. LB2 uttaler følgende om dette temaet:

*«[...] etter hvert som man vokser så er det viktig å få kontroll på verdiene. Så hvis du bare har et stort lager fylt med øl så er det veldig lett at noen henter ei kasse øl. Så er det jo sånn dessverre at alkohol, noen som er veldig glad i og da er dem veldig kreativ så forsvinn det underveis [...]».*

Det interessante som vi kunne identifisere befant seg hos LBR1, som brukte et heldigitalt system for varebeholdningen og som var integrert i kassasystemet. Hen forklarer at løsningen automatisk foretar justeringer fra lageret hver gang noe selges i kassen og at bestillingsprosessen for LBR1 er tidseffektiv. Det kommer som følge av at prosessen skjer automatisk når varebeholdningen når et minstepunkt for varer som skal være inne på lageret til enhver tid. Et slikt system oppfattes å være utrolig tidsbesparende som det kommer frem av LBR1 og som hen selv forteller, at selv om LBR1 ikke ser på seg selv som teknisk anlagt og foretrekker manuelle løsninger, så har de, for deres del blitt tvunget inn i en slik digitaliseringsprosess. Hen forteller videre at deres oppfatning på løsningen har ført til at hen også tror at andre barer og restauranter i bransjen blir nødt til å se seg til slike løsninger i fremtiden. LB3 forteller også om et lignende system som lar hen ha full oversikt over varelageret til enhver tid og med mulighet for automatiske bestillinger. Dette bruker dog ikke LB3 i like stor grad som LBR1 og bekrefter følgende med å fortelle om at hen har en skepsis til eksempelvis svinn, som et punkt til hvorfor hen liker å gjøre prosessen manuelt. En annen utfordring som kommer frem ved å bruke et heldigitalt system i varelageret beskrives godt av LBR1, som forteller følgende:

*«[...] Men så ser vi jo nu at vi ikke har klart å følge med i utviklingen, så det systemet vi har ser ut til å begynne å bli for gammelt for den programvaren vi har. Altså alt av programvarer og alt vi har begynner å bli for gammelt. Så nå har vi hatt en god del problemer hvor systemet ikke gjør det den skal, trekker ikke varer fra laget, vi får ikke rette varetellinger. Så det er jo det som på en måte jeg synes er skummelt med den digitale verden, at jeg er avhengig av at andre kan hjelpe meg og å ha tid til å kunne sette meg ned og ta de telefonsamtalene og skjønne hva de på den andre siden snakker om [...]».*

Neste punkt, i bestillingssystemene, var den mest brukte løsningen netthandel. Alle informantene nevnte at mesteparten av bestillinger foregår på nett, og da hos flere ulike leverandører. Det var også å se at enkelte benyttet seg av telefonsamtaler og e-post for bestillinger, hvorav LR1 ofte valgte en telefonsamtale for å få raskere svar fra leverandøren. Ved å bruke digitale bestillingsportaler ble LB1 ikke tvunget til å gjøre dette ila. arbeidsdagen

og forteller at hen kunne gjøre dette når som helst på døgnet. Av alle informantene var det kun B3 som nevnte at de har en samlet bestillingsportal for alt av deres varer, som er implementert på bakgrunn av konsernet de er del av. Til tross for at B3 var eneste informant med en bestillingsportal som hadde alt tilgjengelig på en plass, var hen å tolke å bruke mest tid for å bestille varer. LB2 nevner i tillegg at de bruker direkte kommunikasjon med enkelte importører og generelt flere mindre leverandører, som henger i tråd med at de prøver å få tak i varer som er noe ulikt fra hva andre kan tilby. Hen forklarer også at det brukes veldig mye tid for å holde dialog med de ulike partene i bestillingsprosesser. LB2 forteller følgende:

*«[...] Så da er det litt netthandel fra Vertura, Vinhuset blant annet ... en del salg per telefon også og e-post direkte til importøren da. Så vi har en ganske mye dialog med importører, mer enn de fleste i byen tippe jeg. Det går begge veiene, importørene kontakter oss, vi kontakter dem og ønsker det og det og vice versa. Så det er veldig, det er ganske mye dialog rundt der, men det er fordi vi drifte som vi gjør og har lyst til å stikke oss ut».*

#### **4.1.4 Halvdigitale løsninger for bookinger**

Et område som gikk igjen blant informantene og som ble identifisert som tidkrevende i arbeidshverdagen var bookinger. Blant de seks lederne var det et relativt stort fravær for digitale løsninger når det gjaldt booking løsninger. Det mest brukte for å gjøre dette var sosiale medier; Facebook. Dette kommer godt frem av LR1:

*«[...] Det har vi ikke, vi er litt gammeldags, det vi syns fungerer for oss, det er liste og ringe inn/sendt mail og gjøre disse tingene.»*

Dette begrunnes med at oversikten over reserverasjoner blir større når det gjøres manuelt, kontra hvis man har et digitalt bookingsystem. Et slikt synspunkt ligger forankret i at de er for stor som organisasjon til at en slik løsning kan fungere optimalt. Derfor ender vedkommende opp med å bruke store deler av arbeidshverdagen på å sjekke e-post og for å følge opp kundene.

LBR1 fremstår igjen som den mest digitale aktøren, også når det gjelder bookinger. Her belyses det om et digitalt bookingsystem på deres hjemmeside som direkte lar kunder booke bord, i tillegg til de andre løsningene; Facebook, e-post og telefon. Men her kommer det også frem begrensninger for systemet i bruk. LBR1 utaler følgende om det digitale bookingsystemet deres:

«[...] Men så er det jo litt sånn det blir, det er ikke så optimalisert at du kan kjøre det heldigitalt. Som sånn for oss på reservasjoner så har vi fortsatt at vi jobber med et kart, med penn og papir på de travleste dagene fordi vi føler hvis vi skal utnytte systemet til det fulle så må vi ha en person som står bare å styre bookinger fordi det er mer dynamisk. Det kommer inn bookinger, det endres, det liksom, så vi er ikke fullt digitale på alt, det er vi ikke [...]».

I og med at LB3 er leder på en uteplass som holder mange konserter og arrangementer, har de valgt å ha en egen person som er bookingansvarlig og promotøransvarlig (mer om dette i avsnittet under). Herunder skjer også mesteparten av bookingene via de ovennevnte metodene, hvorav e-post var mest brukt:

«Vi har en booking ansvarlig som tar seg av alt bookinger, men for det meste så er det band som mailer oss som vil booke seg inn på [...]».

#### **4.1.5 Et strengt reglement som skaper fravær i sosiale medier?**

Det siste temaet som gikk igjen, og som var sentralt, var markedsføring og hvordan de ulike bedriftene tok i bruk digitale løsninger for å løse bransjens barrierer som gjaldt det å promotere bedriften og varene sine i tråd med et reglement som skaper store utfordringer.

En klar utfordring som alle informantene la vekt på, var reglementet mot å reklamere for alkoholholdige produkter. Dette ble sett på som en sentral barriere for at flere av aktørene har valgt å legge mindre fokus på området, istedenfor å komme med løsninger som muliggjør en digital tilstedeværelse. Her å trekke frem LB2, som bruker en digital plattform, som er rettet for kundene, hvor det er mulig å rangere deres produkter, kommentere og få opp ei toppliste av deres utvalg. LB2 forteller videre om at de også bruker en slik digital løsning aktivt når de skal foreta valg om hvilke nye produkter de skal innføre og identifisere fremtidige trender. Utenom det, forteller LB2 at deres måte å løse hindringene med reglementet på var gjennom å levere høy kvalitet med helhetlige kundeopplevelser, herav:

«[...] hvis du leverer høy kvalitet så sprer det seg fort blant folk, da vekst det [...]».

LBR1 derimot har stort fokus på digitale plattformer og tror at sosiale medier har vært med på å løfte opp bedriften deres, spesielt under koronapandemien. Hen nevner innledningsvis at dette har også bidratt til å skape større tilhørighet til det lokale kundesegmentet i Tromsø, som tidligere ikke var erobret. Igjen, går faktoren digital kompetanse blant lederne som en mulig barriere til å kunne utnytte digitale løsninger optimalt. LBR1 forteller at hen velger å bruke tid på andre områder i den daglige driften istedenfor å rette fokuset mot digitale løsninger.

Det mest brukte blant de digitale løsningene rundt markedssynlighet var Facebook, som gav lederne innsikt i både hvor treffsikre annonsene deres var, men også gav dem større innblikk i når på døgnet gjestene tok turen innom uteplassen deres. LR1 uttaler at de generelt har et lavt fokus på slike løsninger, som skyldes at de er en populær uteplass fra før av og ser ikke behovet i slik løsning. LB3 bruker en promoteringsansvarlig som nevnt i delkapitlet ovenfor. De har troen på de menneskelige ressursene i bedriften og velger å la de ansatte gjennomføre flesteparten av oppgavene, herunder å promotere, som skjer for det meste gjennom Facebook. LB2, LB3 og LBR1 bruker i tillegg en egen hjemmeside som lar dem kommunisere ut til interessentene og samtidig gir innsikt i gjennomstrømningen i det digitale systemet. LB2 differensierer seg ytterligere fra de to ovennevnte informantene og økt grad av digitalisering gjennom at de har implementert en nettbutikk av deres produkter, som er forankret i at de også produserer mange av egne varer selv:

*«[...] Så vi lage en netthandel, ei forside som er åpen for private også kan du på en måte logge den inn på ei bakside som er for bedrifter [...]».*

## **4.2 Strukturelle komponenter i bransjen**

I kapitlet under vil det bli gjennomgått hvilke strukturelle komponenter som ble identifisert av størst betydning for informantene i bransjen og som har størst påvirkning for beslutningstaking og grunnlag for valg av nye implementeringer. Dette vil bli tatt opp igjen i drøftelsesdelen av oppgaven. Herunder vil det bli gjennomgått 2 hovedfunn som gjaldt strukturen i bedriftene. Disse er som følger:

- Kompetanse og utskiftninger
- Arbeidsfordeling og myndighet

### **4.2.1 Kompetanse og utskiftninger**

Å finne den riktige kompetansen kan være utfordrende, spesielt i en bransje som utelivet. Som nevnt innledningsvis har bransjen tidligere vært preget av kontinuerlige utskiftninger og har hatt mangel på kompetanse. Dette henger også på grep med hva flere av informantene i bransjen har fortalt og som også kan være grunnen til at de velger å drifte bedriften sånn som de gjør.

Det interessante å se var at svarene angående hvilken kompetanse lederne har i dag og ser etter i rekrutteringsprosesser var relativt likt delt. Det kommer tydelig fram at

koronapandemien har skapt utfordringer for bedriftene å rekruttere ansatte med god kompetanse og viser til en bransje som er mangelfull i henhold til kompetanse. Dette har aktørene løst på litt ulike måter, som også gjenspeiler hvordan de arbeider som bedrift og deres beslutningstaking. LR1, som er leder i en stor restaurant, lever av et image for å levere kvalitet og gode kundeopplevelser. Derfor velger hen å ikke ansette personer uten relevant erfaring og kompetanse til tross for de beskrevne utfordringene knyttet til å få tak i nytt personell. Dette ser ut til å henge på grep med deres kultur og hva de arbeider mot, noe vi kommer tilbake til senere. Informant B3 derimot, som arbeider på en uteplass som er del av et større konsern viser til at de har valgt å ansette personer uten noe særlig erfaring eller kompetanse innenfor bransjen. Som følge av dette skaper det en større arbeidsmengde på hen og kollegaer i opplæringsprosesser. B3 er eneste leder som jobber i del av et større konsern, som betyr at organisasjonen har stabil økonomi og rom for å ha større kostnader knyttet til opplæring og å kunne bruke mer tid til dette:

*«[...] Vi har ansatt i det siste halvåret 5-6 stykk der ingen av dem hadde ingen bartender kompetanse, noen av dem hadde noe service-kompetanse. Det har fungert veldig bra, men man må bruke litt mer tid på basic opplæring, så det tar jo litt mer ressurser av oss. Det er veldig vanskelig å få tak i folk med god kompetanse».*

Eksempelvis de andre lederne, som alle er private og små, lokale bedrifter, er i større grad avhengige til å utnytte ressursene maksimalt for å kunne drifte lønnsomt. Dette kommer godt frem gjennom informasjonen LB2 legger frem. Deres måte å løse utfordringene på, som er knyttet til rekruttering og ivareta god kompetanse kom gjennom at de tok et bevisst valg å kun ansette personell med relevant utdanning/erfaring. Dette grunnes i at LB2 er leder i en bedrift som lever for å levere høy kvalitet og å kunne bistå kundene i salgsprosessen med høy kompetanse om deres varer og tjenester. Hen utdyper så videre at en slik strategi har utgjort en stor forskjell over tid, noe som også har resultert at de nå, får personer som kommer til dem og vil jobbe med dem fordi at organisasjonen er bestående av kunnskapsarbeidere:

*«[...] Ja og da er det jo lettere. Nå er vi på en måte der. Så nå kommer det til oss de som er flink og som ser at vi gjør kule ting og gjør litt annerledes ting [...]».*

Det oppfattes å generelt være mer tidkrevende å ansette personer uten noe særlig utdanning eller relevant erfaring fra bransjen, noe aktører ofte må ty til på grunn av identifisert nedgang av personer som vil begynne i yrket. Dette forteller de ulike aktørene og nevner blant annet koronapandemien som en forklarende variabel til hvorfor dette har skjedd.

Flere av informantene belyser om at de bevisst har holdt seg unna enkelte digitale løsninger for å motvirke stadige utskiftninger i bransjen. Det mest gjennomgående var digitale løsninger som gjaldt i kontakt med kunder. Flere av lederne ser på dette som en barriere for eksempelvis servitører å kunne utnytte sin kompetanse og gjør yrket mindre attraktivt. Dermed, også føre til at de vil velge en annen bedrift å arbeide i. Dette kommer godt frem gjennom hva LR1 forteller:

*«[...] Jeg syns at app-løsninger på bord og på forskjellige restauranter hvor du bestiller på bordet. Det gjør at yrket for servitører blir mindre attraktivt. Jeg vet om servitører som har sluttet på plasser som har begynt med dette i pandemien. De får ikke utnyttet sin kunnskap om vin som passer til maten også, det er ikke, folk slutter fordi de ikke liker ...»*

Dette henger sterkt på grep med hva LB2 forteller, hvorav å kun ansette kunnskapsarbeidere og samtidig legge til rette for at de får ansvar og muligheten til å forbedre seg som hovedtrekk for å beholde kompetansen i bedriften og redusere utskiftningene. Hen legger heller ikke skjul på at de har kjent på utskiftningene i bransjen, men at det begynner å snu for deres del. LBR1 har en lignende tilnærming til dette, med endring i at de fleste av deres ansatte, både servitører, kokker ... er i fulltidsstillinger, noe som er relativt sjeldent for bransjen eksempelvis servitørene. Dette har, for deres del skapt et arbeidsmiljø som er bestående av ansatte som vet hva som skal gjøres, trives i sine roller og blir hørt av ledelsen i prosesser for valg av eksempelvis nye løsninger. LBR1 legger også vekt på grunnen til at de valgte vekk løsninger som skapte større fravær mellom kunder og servitører. For hen var det viktig at de ansatte fikk en arena å utfordre seg på, samt kunne bruke sin kompetanse. Når det gjelder utskiftninger forteller LR1 oppsummerende godt hva informantene generelt mente:

*«[...] Det er konstant utskiftninger. Og konstant er det leting etter folk og særlig nå pga. pandemien så er det jo skreitt, vi får ikke tak i folk. Så vi har store problemer med i å få tak, for øyeblikket servitører. Så vi kan ikke fylle opp restauranten så mye som ønskelig for vi ikke har nok servitører».*

#### **4.2.2 Arbeidsfordeling og myndighet**

Hvordan arbeidsfordelingen foregår og hvordan myndigheten i en bedrift er fordelt kan være med å påvirke til hvilke løsninger og fremgangsmåter som blir valgt i en organisasjon. I dette delkapitlet vil vi nærmere se til hvordan arbeidsfordeling og myndighet er utformet hos bedriftene som informantene jobber i og senere i drøftelsesdelen se til hvordan dette kan forklare til hvorfor bedriftene i bransjen foretak de valgene som de gjør.



Det var hovedsakelig tre ulike organisasjonsutforminger å identifisere blant informantene. Det første var relativt ledelsesstyrt, med lite rom for de ansatte å komme med innspill. Det andre, som hadde et sterkt fokus på involvering av alle i bedriften og at alle fikk noen ansvarsområder og muligheten til å komme med innspill. Og det tredje, som også var ledelsesstyrt, men hvor ansatte i større grad fikk være med å påvirke beslutningstaking og å bli hørt.

#### **4.2.2.1 Ledelsesstyrt – lav grad av autonomi og medvirkning**

Fra informasjonen som var å trekke ut av informantene ble leder B3 identifisert å jobbe i en organisasjon som var relativt ledelsesstyrt, hvor de ansatte hadde lav grad av autonomi og muligheten til å påvirke sin arbeidshverdag. B3 utdyper at hos dem så har de 4 ulike ledelsesstillinger i bedriften som står for alt av bestillinger, bookinger etc. Hvorav øverste konsernsjef har det overordnede ordet i avgjørelser. Selv om B3 belyser at de (lederne) får være med i beslutninger, er det ikke noe fokus på de ansatte som eksempelvis servitører i bedriften. Hen nevner i tillegg til at alt av systemer og løsninger som de bruker er ikke bestemt av noen av dem som jobber der daglig, men har blitt implementert ovenfra-ned fra konsernet. Selv om B3 forteller om en arbeidshverdag hvor hen har relativt fritt spillerom, gjelder det nok mer i den daglige driften og ut mot de ansatte og ikke i utformingen av større beslutninger. Hos LB3, som ikke er del av et konsern er det også til en grad å se lignende organisasjonsutforming, som innehar et ovenfra-ned perspektiv på beslutningstaking og myndighet. Hen utdyper dette med at lederne i bedriften står for ulike ansvarsområder, men nevner selv at hen er med i de fleste prosesser og oppfattes å være kontrollerende i flere ledd eks. *«Det er en person ja, barsjefen. Det skjer digitalt. Hver søndag, jeg fungerer som barsjef også, så jeg gjør også det [...]»*. Videre kunne man se til at LB3 utviste ansvar til de som jobbet mer, kontra de som jobbet deltid, hvorav hen ikke gav deltidsansatte noen særskilte ansvarsområder og mulighet til å utvikle seg: *«[...] de som jobber minst blir ja, plasseres vanligvis 2.skift eller i døren»*.

#### **4.2.2.2 Lav ledelsesgrad - høy grad av autonomi, medvirkning og beslutningstaking**

Den andre organisasjonsutformingen som ble identifisert tok plass hos LBR1 og LB2. Herunder fremstod begge lederne som veldig bevisste på viktigheten av de ansatte og la til rette for å både inkludere dem i ulike prosesser, men også gav ansatte spillerom til å ta avgjørelser. LBR1 er leder i en bedrift hvor de er totalt 6 stykker i ledelsen og har fordelt ansvarsområder etter de ulike avdelingene; drift, kjøkken, restaurant og bar. Hen belyser at

hver avdeling står ansvarlig for varebestillinger og andre ansvarsområder. LBR1 legger heller ikke skjul på at både avdelingslederne, samt de ansatte i hver av de avdelingene er eksperter i sitt felt. Dette gjør at hen som leder ikke har et behov for å kontrollere og styre dem på et mikronivå. LBR1 tror det er viktig at alle føler de har ansvar og muligheten til å foreta valg uten at hen skal ha det siste ordet. LBR1 uttaler følgende:

*«[...] De ulike grupperingene på huset vet best hva som fungerer for deres avdeling. Også er det jeg som styrer pengene på det, for meg er det ikke poeng å komme med innspill fordi at det koste mindre for da vil de være at det er ikke noe vi har lyst til å gjøre og da får du ikke samme engasjementet rundt det [...].»*

Dette er veldig likt med synspunktet og arbeidsfordelingen som LB2 arbeider etter å ha i sin bedrift. De er 3 ledere, som er fordelt på avdelingene og er eksperter i hvert sitt felt. Dette gjelder også de ansatte i hver avdeling, som er alle kunnskapsarbeidere, derav har hen også stort fokus på å utnytte deres kompetanse og la dem utvikle seg. Dette bruker de flittig rundt hverandre for å utnytte hverandres faglige kompetanse, både i daglig drift, men også ved valg og vurderinger når det gjelder nye implementeringer eller utvidelser av driften. LB2 uttaler sitt synspunkt om ansvarsfordeling på følgende vis:

*«[...] Også er jeg som tenker at de som jobber der, det er veldig viktig for meg at de har ansvar for noe, at de føle på noe, for det gjør hvordan du håndterer ting, hvordan du reagerer, tenker enn hvis du bare blir sittende [...].»*

#### **4.2.2.3 Ledelsesstyrt – større grad av påvirkning og involvering i beslutningstaking**

Den siste utformingen som var å kjenne igjen under intervjuene ble identifisert blant LB1 og LR1. I bedriften til LB1 blir de fleste avgjørelser tatt fra hens perspektiv og endringer blir innført ettersom hva LB1 ønsker å ta inn. Hen hører dog på sine ansatte og lar dem komme med innspill ... som kanskje har noen gode ideer som hen ikke hadde tenkt på. LB1 forteller videre at enkelte ansatte vet hvordan de skal foreta bestillinger og har mulighet til dette, men det er hen som stort sett gjør dette for å ha størst mulig kontroll, og påpeker at de ansatte kan gjøre feil av og til som hen hadde unngått:

*«[...] jeg vet hva som går, det vet de også, men de kan tenke at vi må bestille inn litt ekstra. Så det kan fort bli veldig stort.»*

LR1 derimot har en noe lik tankegang som LBR1 og LB2 og fordeler en del av ansvaret til de ulike avdelingslederne i bedriften, herunder at kjøkkensjef står ansvarlig for de prosesser som

involverer kjøkkenet. Det fremstår veldig strukturert angående hva som skal gjøres og hvem som gjør hva, men dette gjelder stort sett kun hen og de andre avdelingslederne. Ansatte utover det har sine faste oppgaver å forholde seg til, med en innarbeidet automatikk:

*«Alle har sine oppgaver, de i lederstillinger har sine, hvem som bestiller varer, hvem som fører vaktlister, det er veldig strukturert».*

### **4.3 Kulturelle komponenter i bransjen**

I kapitlet under vil det bli gjennomgått hvilke kulturelle komponenter som ble identifisert av størst betydning for informantene i bransjen og som hadde størst påvirkning i valg av ulike løsninger i bedriften, herunder blant driftsstøttesystemene. I delkapitlene under vil det bli gjennomgått 2 hovedfunn som gjaldt det kulturelle i bedriftene. Disse er som følger:

- Menneskelig interaksjon
- Et felleskap - både internt og eksternt

#### **4.3.1 Menneskelig interaksjon**

Det sentrale og mest gjennomgående når informantene ble spurt om digitale løsninger i bedriften var området som gjaldt imot kundene. I interaksjon med kundene var det ingen av informantene som stilte seg positiv til at teknologi skulle komme i veien. Det var et stort stigma rundt at digitale løsninger i prosessen med kunder kunne skape barrierer og begrense de ansattes muligheter til å utnytte sin kompetanse i løpet av arbeidshverdagen. For å gi en bedre forståelse av viktigheten av menneskelig interaksjon for de ulike lederne i bransjen har vi valgt å illustrere dette i neste delkapittel: *«Penn og papir er fortsatt populært».*

##### **4.3.1.1 Penn og papir er fortsatt populært**

Som nevnt bruker ingen av aktørene digitale løsninger i interaksjon med kundene. Som overskriften sier selv, så er fortsatt, den mest brukte løsningen penn og papir. Dette til tross for at flere av informantene er klare over at det vil kunne bli mer effektivt og tidsbesparende å implementere digitale løsninger på dette området.

Ved å implementere eksempelvis appløsninger, kan det oppstå fare for at servitørens kunnskap forsvinner og at det rammer bransjen i en helhet. Herunder å miste ytterligere kompetanse enn den til nå har gjort. LR1 forteller blant annet at en viktig faktor til hvorfor de ikke har noen slike løsninger og heller aldri blir å implementere noe slikt på følgende måte:

*«[...] Det gjør at yrket for servitører blir mindre attraktivt. Jeg vet om servitører som har sluttet på plasser som har begynt med dette i pandemien. De får ikke utnyttet sin kunnskap [...]».*

LB2 viser også sin skepsis til slike løsninger som kan skape barrierer i interaksjon med kundene. Hen belyser at for deres del, selv om det vil kunne være mer effektivt for eksempelvis å øke salg å implementere en slik løsning, så vil selve kundeopplevelsen og de ansattes muligheter for personlig vekst bli såpass begrenset at det ikke vil lønne seg i lengden. Det går også i strid med hva deres kultur er, å kunne tilby kvalitet, gjennom at de får brukt ansattes kompetanse i kundereisen, noe en slik digital løsning eksempelvis vil kunne skape utfordringer rundt. LB2 nevner følgende:

*«[...] Og det er litt sånn, ja det funke selvfølgelig visse plasser og har du verdens største servering så fungerer det sikkert som ei kula. Men her, nei ... jeg liker ... jeg er litt sånn gammeldags på det der, mye hyggeligere [...]».*

Dette bekreftes ytterligere av LBR1, som også nevner hvor viktig den menneskelige kontakten i utelivsbransjen er. Spesielt når det er såpass strenge regler rundt markedsføring av alkohol, blir kundeopplevelsene og den menneskelige kontakten, hva en kan levere for å få en høyere gjennomstrømning av både nåværende og nye kunder viktig. I tillegg, som også LR1 gikk inn på angående å ta vare på kompetansen til de ansatte, uttaler hen følgende:

*«Nei vi vil ikke ha en digital løsning fordi da mister du mye av det som er gøy med jobben. Det å kunne komme med anbefalinger, kunne få prate med gjestene, være til stede [...]».*

B3 var eneste leder som ikke la vekt på menneskelig interaksjon som hovedgrunn for at de ikke ønsket digitale løsninger i kundekontakt. For B3 handlet det om at bestillingsprosessen var mer effektiv når det ble gjort i baren, kontra via en app. Dette begrunnes med at de har et veldig stort lokale, som da førte til at det gikk mye tid på å gå rundt med ulike drikkene til gjestene i lokalet.

#### **4.3.2 Et felleskap – både internt og eksternt**

På bakgrunn av flere av de nevnte komponentene eksempelvis store utskiftninger har de ulike aktørene et stort fokus på å ivareta sine ansatte og å skape et miljø hvor hver enkelt trives og vil være. Fra informantene å tolke er bransjen som en helhet et ivaretakende felleskap, både internt og på tvers av aktørene.

LBR1 forteller blant annet at hen bruker mye tid på personalet i arbeidshverdagen og å sørge for at alle har det bra. Herunder uttaler LBR1 følgende:

*«[...] Vi er jo som en familie og vi behandler som familie på godt og vondt. Det er god takhøyde for å ta opp ting og vi, det viktige her er de verdiene på at alle skal ha det bra og vi skal ta vare på hverandre. Det har gjort at vi har hatt en stabil arbeidsgjeng. Vi har hatt veldig lite utskiftninger sammenlignet med hva som er vanlig i denne bransjen [...].»*

Felleskapet strekker seg også forbi imellom de ansatte og identifiseres også ut mot kundene. Å ha en nær relasjon til kundene og få dem til å føle seg velkommen står sterkt hos alle informantene. Her trekker flere igjen frem viktigheten av dette på bakgrunn av det strenge reglementet når det gjaldt alkoholholdige reklamer, som LB2 også forteller:

*«[...] Så at når du kommer inn så tenker du at faen ... her har jeg lyst til å være, her var det lunt og godt, jeg har lyst til å ta av jakken, sette meg ned, bra volum på stereo, han i baren kan masse i øl, jeg smaker ting jeg ikke ville kjøpt normalt sett. Så sånt tror jeg er rå viktig. Og da kommer du hjem og forteller det til en kompis også baller det på seg.»*

Informantene belyser også at det er et godt samarbeid og deling av kunnskap på tvers av ulike aktører. LR1 belyser at de har sterkt kontakt med lokale aktører og mindre plasser, spesielt de som er i nærheten av dem, noe som også går igjen hos LB1 og LBR1. LB2 er eneste aktøren som nevner et samarbeid med en lignende bedrift fra en annen by, noe som skyldes at aktøren også har bred spisskompetanse innenfor deres segment. Dette har hjulpet LB2 med å utvikle både hens og andre sin kompetanse i bedriften. Hen uttaler følgende angående dette:

*«[...] Så det er jo han ... som er oss nærmest. Det er et veldig fruktbart samarbeid. ... Det er jo litt tilbake til med utdanning og sånt. ... som er øl-kegler, ... i ... er utdannet ølbrygger og gått bryggeriskole, bryggeteknisk superflink. Vi har spilt mye på han. Han har strålende karakterer også har han i ettertid jobbet på ... og bygget opp ja ... jobbet på de store plassene, han er flink, så vi støtte oss litt på det. Da har vi bra kunnskapsbase i den lille bedriften vårs og det tror jeg vi nyter godt av [...].»*

Til sist ble det også nevnt noe som kalles for bransjesøndag, hvor aktører fra bransjen kan samle seg og dele kunnskap og erfaringer. Dette ble sett å være en arena, som beskrevet av informantene hvor man kunne drøfte nye regler som trer i kraft, eller dele meninger om nye løsninger og systemer som andre har tatt i bruk og deres erfaringer rundt dette.

## 4.4 Oppsummering av de empiriske funnene

I dette delkapitlet vil de empiriske funnene bli oppsummert i henhold til forskningsspørsmål 1, «*Hvilke digitale løsninger bruker i bransjen?*», etterfulgt av en oppsummering av de empiriske funnene knyttet til forskningsspørsmål 2, «*På hvilket grunnlag innføres disse?*».

*Oppsummering av hovedfunn knyttet til FS 1:*

Digitale løsninger er mest utbredt innen driftsstøttesystemene, herunder:

- Digital plattform (apps) for bemanningsplanlegging
- Digitale kassasystem – ulike løsninger blant informantene (integrasjon mellom systemer)
- Et varelager som knytter seg opp mot kassasystemet
- Digital varebestilling – netthandel
- Sosiale medier for booking – manuelle løsninger dominerer fortsatt
- Egne nettsider for booking, promotering og salg av produkter

*Oppsummering av hovedfunn knyttet til FS 2:*

- Valg av hvilke løsninger, enten det er digitale eller ei påvirkes av kompetansen til de ansatte i bedriften
- Et fokus på rekruttering og håndtering av utskiftninger har skapt barrierer i form av tid til å rette fokus på andre områder
- Ved vurdering og implementering av digitale løsninger er det sentralt for lederne at systemene ikke hindrer ansatte til å bruke sin kompetanse
- Lavere grad av styring over ansatte henger sammen med høyere kunnskap og færre utskiftninger i bedriften.
- Høyere involvering av ansatte gjør at bedriften lettere kan identifisere hva deres svakheter er og hva de bør endre/implementere for å håndtere dette
- Større grad av styring går positivt med økte utskiftninger og utfordringer med å beholde kompetansen
- Menneskelig interaksjon står sentralt i hva bedrifter i utelivsbransjen gjør. Dette gjelder både i vurdering av eksempelvis innføring av digitale løsninger, hvordan de tar imot gjester o.l.

## 5 Drøftelse

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss drøftelsen av valgt teori og de empiriske funnene våre. Drøftelsen vil ta utgangspunkt i tre deler: 1. Driftsstøttesystemer, som vil ta for seg hva som brukes i bransjen og organisasjoners tidligere erfaringer med digitalisering. 2. Struktur, som vil se på sammenhengen mellom de strukturelle komponentene identifisert og teorien om meningsskapingprosessen og 3. Kultur, som vil ta for seg å drøfte rundt sammenhengen mellom kulturen fra empiri knyttet opp mot sensemakingperspektivet i organisasjonene. Disse har til sammen et mål om å besvare overordnet problemsstilling «*Hvordan tas digitale løsninger i bruk i utelivsbransjen?*» gjennom å besvare forskningsspørsmålene i oppgaven FS1 «*Hvilke digitale løsninger brukes i bransjen?*» og FS2 «*På hvilket grunnlag innføres disse?*».

### 5.1 Driftsstøttesystemer

I første del av empirikapittelet ble det redegjort for hvilke digitale løsninger som brukes i bransjen. Det var totalt seks hovedelementer som ble identifisert, som gjaldt driftsstøttesystemene, mer presist i; transaksjonssystemene og oppfølgingssystemene (Gotvassli, 2020). I følgende underkapitler vil det bli drøftet rundt organisasjoners tidligere erfaringer med digitalisering, som er en viktig del av sensemaking. Punktene under oppsummerer funnene fra empirien. Det er disse punktene som vil danne utgangspunkt når vi skal drøfte organisasjoners tidligere erfaringer i neste underkapittel.

- App-løsninger vs. fysiske vaktlistor
- Kassasystem – regelstyrte/-behovsbaserte løsninger
- Digitalt varelager og netthandel
- Halvdigitale løsninger for bookinger
- Et strengt reglement som skaper fravær i sosiale medier?

#### 5.1.1 Tidligere erfaringer med digitalisering

Som belyst i teoridelen om sensemaking, er teorien bestående av syv ulike elementer som sammen utgjør sensemaking. I forhold til lederes tidligere erfaringer med digitalisering vil vi se på elementet retrospekt, som kort gjengitt omfatter våre tidligere erfaringer og er med å påvirke hvordan vi oppfatter signaler i omgivelsene og tolker disse. Videre, før vi går over på sammenhengen mellom struktur, kultur og sensemaking er det viktig å se på ledernes

forståelse av digitalisering i organisasjonene og hvilke tidligere erfaringer de har rundt fenomenet for å bedre forstå hvordan de digitale løsningene tas i bruk som en helhet.

Lederes tidligere erfaringer med digitalisering var noe skiftende, men hovedtrekket var at de generelt hadde lite tidligere erfaring med dette på flere områder. Dette kan være med å danne barrierer for fremtidige implementeringer av digitale løsninger i organisasjonen (Weick, 1995). Under datainnsamlingsprosessen var det en sentral faktor som gikk igjen blant lederne; ingen bruk av digitale løsninger i kundekontakt, herav i bestillingssystemene. Selv om begrunnelsene for valgene varierte mellom å ivareta kompetansen til de ansatte, kulturelle faktorer i kontakt med kunder ... kan vi se til at lederne var kritisk innstilte til løsningene på forhånd uten å ha noe særlig tidligere erfaring med dette. Dette går godt overens med sensemakingperspektivet og innhenting av signaler fra omgivelsene. Fra de empiriske funnene å se, valgte lederne å ignorere eller filtrere bort signaler om skiftende omgivelser i relasjon med digitalisering for å forbli i status quo eller å kunne opprettholde virksomhetens fremtidige visjon (Seligman, 2006).

Sensemaking er som sagt en sosial prosess, som betyr at våre meninger og oppfatninger av signaler ikke bare blir påvirket av våre tidligere erfaringer, men kan også bli påvirket av andres tidligere erfaringer gjennom sosial interaksjon (Mills et al., 2010). For å trekke frem, brukte fire av seks ledere digitale bemanningssystemer for oppfølging av de ansatte i organisasjonen. Det kom tydelig fram at deres tidligere erfaringer med manuelle løsninger på dette området hadde stor betydning i valget av en slik løsning. LB3 belyser blant annet at arbeidsmengden var enorm før de fikk på plass en digital løsning. I tillegg fremstår det at valgte løsninger kan ha blitt påvirket av andre aktørers tidligere erfaringer – hvor lederne har blitt bevisst på at en slik løsning har fungert godt andre steder og vil kunne gjøre det samme hos dem. LR1 nevner følgende «*Ja, da har vi noe som heter planday. Det er en side (app) som mange bruker i hele Scandinavia [...]»*. Hen uttrykker å være kjent med løsningen og bekrefter dens reliabilitet gjennom å fortelle at mange andre aktører i Scandinavia bruker en slik løsning. Andres tidligere erfaringer, som også oppfattes som positivt av lederen, er med å påvirke hvordan signalene som hen oppfatter i organisasjonen blir gjort til handling – i dette tilfellet valget om å ta i bruk løsningen.

Som nevnt i empiridelen var digitale kassasystem noe alle aktørene hadde tatt i bruk. På dette området var det dog flere ulike løsninger å identifisere. Grunnen til at alle hadde tatt i bruk en slik løsning handlet i større grad om statlige reguleringer, kontra at aktørene frivillig ønsket



dette. Det som en kan trekke ut fra dette, er elementet fra sensemaking som handler om sannsynlighet fremfor nøyaktighet. LBR1 trekker frem at hen oppfatter signaler fra de digitale løsningene. Disse omfatter transaksjonssystemene, herunder blant annet kassa- og varetellingsløsningene som problematiske grunnet utdaterte programvarer og oppfattes av intervjueren om at de har en plan for å håndtere dette for å ikke bli hengende etter. LBR1 uttaler følgende: «[...] Men så ser vi jo nu at vi ikke har klart å følge med i utviklingen, så det systemet vi har ser ut til å begynne å bli for gammelt for den programvaren vi har. Altså alt av programvarer og alt vi har begynner å bli for gammelt. Så nå har vi hatt en god del problemer hvor systemet ikke gjør det den skal, trekker ikke varer fra laget, vi får ikke rette varetellinger [...]». Hen forteller om signaler som blir oppfattet av løsningen og forteller videre til intervjuer at tiden for å investere i nye løsninger nærmer seg, hvorav lederens oppfatning og andre avdelingslederes oppfatning kan variere, fordi hen beskriver sin digitale kunnskap som lav. Men igjen, så ignoreres ikke signalene fra omgivelsene, fordi de oppfattes som viktige for organisasjonens fremtid, i og med at lederens tidligere erfaringer ikke direkte er negative, men heller opplysende om at slike løsninger krever kontinuerlige oppdateringer o.l. Hen stiller seg derfor i større grad mer positiv til å ikke overse og velge bort signalene som indikerer at en mulig endringsprosess nærmer seg (Mills et al., 2010).

Det som er interessant å trekke frem i forhold til reguleringer rundt kassaløsningene, noe som for så vidt også gjelder begrensninger i sosiale medier på grunn av et reglement som ikke tillater å fremme alkohol via reklamer, er at sensemaking er en pågående prosess. Selv om oppfattet virkelighet blant lederne i organisasjonene er å forholde seg til de eksterne omgivelsene, som er med på å gi føringer for hvordan en gir mening til signalene som oppfattes. Men også i forhold til at selv om eksempelvis reguleringene er en barriere for bransjen i dag omkring sosiale medier, og tvinger aktører til å ta i bruk en viss minimumsløsning av kassaløsninger, så blir ikke noe i denne konteksten fastsatt i form av deres meninger og oppfattelser, fordi omgivelsene er dynamiske, og kan til enhver tid endre seg (Mills et al., 2010). Den pågående sensemakingprosessen illustreres godt i forrige avsnitt, som tar sikte på at LBR1 må kontinuerlig forholde seg til de utdaterte løsningene og følge med i den teknologiske utviklingen, og herav følge signaler som blir sendt fra omgivelsene for å gjøre tolkninger som blir til handling.

Om vi igjen ser til transaksjonssystemene, herav bookinger, var det å identifisere at samlet sett ble det brukt halvdigitale løsninger på dette området blant organisasjonene i bransjen. Her kommer det også frem at gjennom å holde løsningene mer manuelle eksempelvis gjennom e-

mail kan organisasjonene i større grad følge opp kunder. Herunder det sosiale elementet – interaksjonen mellom organisasjonene og kunden vil være større, og det vil da også oppfattes flere signaler i denne fronten som kan hjelpe organisasjonen med å identifisere for eksempel kundebehov. Dette er også å se hos Seligman (2006), som forteller at når nye løsninger oppfattes å negativt påvirke individets autonomi eller relasjonen til andre i organisasjonen, som også kunne vært i relasjonen med kunder, vil det skape barrierer for å ta i bruk digitale løsninger. Når nåværende løsninger oppfattes av lederne å fungere godt, i tillegg til at flere nevner dette området som viktig, oppfattes det av oss som at de har en innstilling mot å beholde den samme virkelighetsforståelsen i fremtiden og velger derfor bort signaler som kanskje tyder på at digitale løsninger kunne bidratt som et viktig støtteverktøy i organisasjonen (Andersen & Sannes (2017)). Videre vil oppgaven bevege seg over på struktur og drøfte hvordan det foreligger en sammenheng mellom struktur og sensemaking i organisasjonene.

## **5.2 Sammenhengen mellom struktur og sensemaking**

Denne delen av drøftelsen vil som sagt ta for seg å forklare hvordan de identifiserte strukturelle komponentene i utelivsbransjen, sammen med teori om struktur i teorikapittelet kan forklare hvordan de digitale løsningene tas i bruk og på hvilket grunnlag disse har blitt innført. Herav vil teori om sensemaking igjen bli brukt aktivt for å danne leseren en forståelse for hvordan de signaler og inntrykk som organisasjonene har og oppfatter er med å påvirke deres valg, sett gjennom organisasjonens struktur.

Når vi ser på organisasjonsstruktur, står utforming og design av organisasjonene sentralt i teorien. Denne forteller om aspektene til organisasjonen og hvordan den er bygd opp. I denne oppgaven vil vi nærmere se på komponentene satt opp under dette avsnittet; Kompetanse og utskiftninger og arbeidsfordeling og myndighet. Begrepene inkluderer en bredere sammenfatning av organisasjoners utforming og design som innebærer områdene koordinering mellom oppgaver, fordeling av autoritet til hvem som har beslutningsmyndighet, styringssystemer, samt koordinering og kontroll av arbeid som skal utføres i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

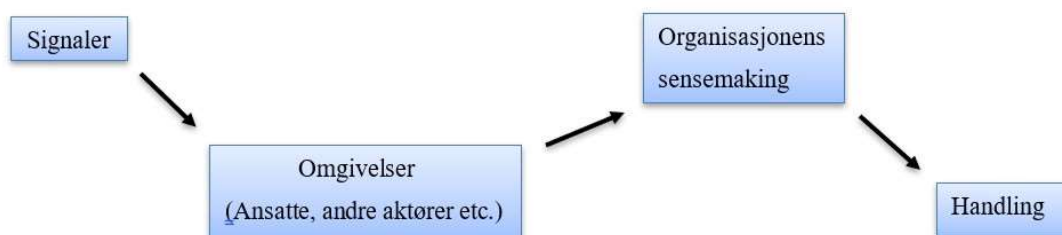
- Kompetanse og utskiftninger
- Arbeidsfordeling og myndighet

### 5.2.1 Lederens styringsgrad og sensemaking

I empirien ble det identifisert tre ulike grader av styring fra lederens side som påvirket graden av autonomi, beslutningstaking og medvirkning. I de følgende avsnittene vil det bli drøftet rundt hvordan de identifiserte styringsformene påvirker organisasjonens meningsskapingssprosess i henhold til hvordan de digitale løsningene tas i bruk i utelivsbransjen.

Som definert tidligere i oppgaven, er utelivsbransjen bestående av flere små virksomheter med en enkel struktur – entreprenørorganisasjonen. Tidligere teori tar for seg at en enkel struktur kan bidra med større grad av styring over organisasjonen, men kan også skape et fravær av dette, som følge av mindre standardiserte arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet. Det interessante å trekke frem fra empirien er at graden av styring fra ledelsen som var å oppfatte i organisasjonen, direkte påvirket andre i forhold til beslutningstaking, medvirkning og involvering. Sensemaking tar for seg at organisasjonen kan bli påvirket i måten den oppfatter signaler fra omgivelsene basert på regler, rutiner o.l. som ligger til rette, men dette kan også bli påvirket fra et styringsperspektiv fra lederen. Om organisasjonen i stor grad er ledelsesstyrt, som å se blant informantene B3 og LB3, vil det kunne føre til at signaler fra omgivelsene blir ignorert eller tilpasset slik at styringsmekanismene fra ledelsen forblir. LB3 sine fortellinger tolkes som at hen står for mesteparten av kontrollen i organisasjonen og vil gjerne være med i alle prosesser som involverer beslutninger ... Som nevnt er sensemaking en sosial prosess, hvor signaler og våre oppfatninger skjer i samsvar med omgivelsene. Med en struktur som LB3 har innarbeidet er det å tolke at valg av løsninger også i stor grad kommer fra hen, men det er dog uklart om hvorvidt hen baserer valg på signaler fra andre i organisasjonen eller ikke. B3 derimot har en øvre leder å forholde seg til, som følge av at de er del av et konsern. Det interessante er, at når hen forteller om ulike løsninger som de har tatt i bruk, eller skal gjøre endringer i, så står øverste leder i stor grad med lytter øre fra hen og andre som er i bedriften daglig. Selv om hen ikke direkte tar valg og beslutninger, bidrar hen med sine oppfatninger av signaler fra omgivelsene og påfører disse videre til øverste leder som kan velge å oppfatte disse eller velge dem vekk. Det er som sagt en sosial prosess, og om hvorvidt den enkelte er en sentral pådriver for å innføre nye løsninger eller ei, vil hens involvering i seg selv skape signaler til andre som kan føre til dette (Seligman, 2006). Dette har vi valgt å illustrere gjennom en enkel modell (figur 2) under som tar for seg at ledere, ansatte og andre, alle har til enhver tid ulike signaler å forholde seg til og hvordan vi tolker dem og viderefører dem vil variere, som

eksempelvis med B3, som igjen sender signaler til øverste leder, herav organisasjonens sensemaking i modellen. På vegne av B3 sine oppfatninger og inntrykk som deretter blir oppfattet av organisasjonen vil det føre til visse handlinger, enten basert på signalene som ble oppfattet eller valgt bort. Det sentrale er at disse er til stede og til enhver tid er med å påvirke hvordan vi handler. B3 nevnte at øverste leder i stor grad lytter til hen, som naturligvis også forklarer at signalene som oppfattes i større grad blir lagt vekk på (Mills et al., 2010). Det kan dog også bli et tilfelle hvor individer som B3 velger vekk signaler som ikke går overens med organisasjonens visjon og virkelighetsforståelse som følge av at hen ikke besitter makten til å handle på signalene og velger derfor disse vekk. Det kan også forklare grunnen til at øverste leder stiller seg positiv til de signaler som hen mottar og oppfatter fra omgivelsene. Uønskede eller avvikende signaler har allerede blitt filtrert vekk, på bakgrunn av organisasjonens virkelighetsoppfatning og slik at de skal passe inn med denne (Weick et al., 2005).



Figur 2 - Eksempel på sensemaking som sosial prosess

En slik modell kan illustrere organisasjoner bestående av å både være ledelsesstyrt i høy og mindre grad. Det er ikke nødvendigvis styringen i en organisasjon som avgjør om hvorvidt signalene blir til. De er der hele tiden, det er en pågående prosess som aldri tar slutt, fordi vi prøver å gi mening til situasjoner og endrer mening som tiden går (Weick, 1995). Forskjellen mellom organisasjonsutformingene i henhold til styringsutforming gjelder hvordan signalene oppfattes og hvordan de blir til gjennom omgivelsene. Eksempelvis LR1, som til tross for å ha et overordnet ansvar i organisasjonen, velger å delegere ulike ansvarsområder til avdelingsledere, fordi hen vet at de er klar over hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva – det sosiale aspektet av sensemaking. Lederen i organisasjonen er trygg på at de andres oppfatninger blir de samme som hens og går overens med organisasjonens virkelighet. Dette skyldes fordi hen beskriver organisasjonen som strukturert innenfor arbeidsoppgaver, noe vi kommer tilbake til. Men igjen, at enkeltes oppfatning av signaler i omgivelsene vil være i tråd med regler, rutiner, symbolikk og språk i organisasjonen (Mills et al., 2010).

Kanskje den mest dynamiske organisasjonsutformingene å identifisere blant organisasjonene fant sted hos LBR1 og LB2 – som utøvde høy grad av autonomi, medvirkning og beslutningstaking til de ansatte, utover det de selv var med i. Dette er et godt utgangspunkt for en organisasjon når vi skal prøve å belyse hvordan valg om å innføre løsninger blir tatt. Gjennom empirien knyttet til dette fremstår organisasjonen å være mottakelig for innhentede signaler fra omgivelsene. Det vil si at de tar i bruk ulike signaler som blir oppfattet og gjør valg for organisasjonen heretter. Dette kommer tydelig frem gjennom LB2, som forteller om et samarbeid med en annen lik bar, som har vært veldig fruktbar i form av å øke deres kompetanse, dele kunnskap og erfaringer. Det har gjort at de har kunnet ta valg i organisasjonen med dels grunnlag i de signaler de har oppfattet fra slike omgivelser, da deres tidligere erfaringer med dette samarbeidet har vært positivt og de signalene som de har oppfattet har de stilt seg positiv til – derav valgt å følge disse videre (Mills et al., 2010).

Som å se i organisasjonsutformingene blant disse, med en lav ledelsesgrad, stoler ledere fullt på hver enkelt i de representative organisasjonene – hvorav beslutningstaking, herunder innføring av nye løsninger i stor grad påvirkes av de signaler som ekspertene i hvert sitt felt oppfatter. Med eksperter mener vi eksempelvis ulike avdelingsledere. LBR1 uttaler seg godt i forhold til dette punktet med å fortelle følgende «[...] *De ulike grupperingene på huset vet best hva som fungerer for deres avdeling. Også er det jeg som styrer pengene på det, for meg er det ikke poeng å komme med innspill fordi at det koster mindre for da vil de være at det er ikke noe vi har lyst til å gjøre og da får du ikke samme engasjementet rundt det [...]*». Fra elementet handling i omgivelsene å trekke frem, er lederen her, organisasjonen, som tilføyer mening til situasjoner. Personer i organisasjonen har mulighet til å tilføye organisasjonen mening og mulighet til å påvirke dens omgivelser, som også kan bli til en kilde for stimuli. Lederen stoler fullt på hver enkelt og deres tidligere erfaringer og til å ta valg basert på signaler som de oppfatter til å gå overens med organisasjonens virkelighet. Organisasjonens tidligere nevnte erfaringer med å følge en slik styringsform har vært positiv og er derfor også nå, i stor grad mottakelig for å følge samme utforming for måter de velger å innføre nye løsninger på (Mills et al., 2010).

I avsnittene ovenfor har det blitt gått gjennom noen ulike synsvinkler på hvordan ledelsesgraden kan vises gjennom sensemakingprosessen og de valg organisasjoner tar uten å gå veldig i dybden på selve arbeidsfordelingen og myndigheten og hvordan disse relateres til strukturen. I delkapitlet under vil vi videre knytte opp det nevnte opp mot teorien og empirien som ble identifisert.

### 5.2.1.1 Arbeidsfordeling og myndighet

Arbeidsfordeling og myndighet i denne sammenhengen henger tett sammen med neste delkapittel «Kompetanse og utskiftninger» - hvorav det sentrale å identifisere fra empirien var at lavere grad av styring over de ansatte hang positivt sammen med høyere intern kunnskap i organisasjonen og en positiv korrelasjon med utskiftningene. Det samme gjaldt motsatt, for organisasjonene som hadde høyere involvering fra lederne, var også utskiftningene høyere i tråd med høyere barrierer for å få tak i god nok kompetanse.

Det interessante å trekke ut av empirien er at muligheten til å være med i beslutninger, være en større del av organisasjonen er viktige faktorer for organisasjoners evne til å tiltrekke seg den nødvendige kompetansen. Da er spørsmålet; hvorfor gjør ikke flere av organisasjonene dette? Hvorfor baserer de seg ikke på andre sine tidligere erfaringer, såkalt stimuli fra omgivelsene for å se og danne erfaringer om hva som fungerer i bransjen? Svarene er variert, alt fra at bedriften er såpass liten til at de fleste som er ansatt er studenter. Det er tydelig å se at enkelte aktører har knekt koden gjennom å bli flinke i måten de har strukturert organisasjonen på og skapt en arbeidsplass som legger til rette for både å ha ansvarsområder, men også ha en stemme som blir hørt i prosessene for organisasjonens fremtid. Et fint eksempel å trekke frem er hva LB2 forteller: «[...] Også er jeg som tenker at de som jobber der, det er veldig viktig for meg at de har ansvar for noe, at de føle på noe, for det gjør hvordan du håndterer ting, hvordan du reagerer, tenker enn hvis du bare blir sittende [...]». Dette kan sees gjennom et sensemakingperspektiv – hvorav LB2, gjennom strukturen, legger til rette for høyere grad av autonomi og er med på å forsterke organisasjonens identitetskonstruksjon, som har til hensikt å skape en identitet for organisasjonen. LB2 forteller videre at dette har vært et strategisk grep for deres del basert på tidligere signaler fra omgivelsene, som har bydd på utfordringer som gjelder kompetansen. Ved å oppfatte disse signalene og gi mening til dem gjennom å endre strukturen mot å bli en kunnskapsorganisasjon – har også identitetskonstruksjonen av hvem organisasjonen er, blitt tydeligere. Dette gjelder ikke bare for dem, men også for eksterne omgivelser, hvorav LB2 belyser at det har gjort det mye enklere å innhente personell med relevant kompetanse på grunn av hvordan omgivelsene oppfatter signalene om organisasjonens identitet (Seligman, 2006).

Høy grad av involvering av andre i organisasjonen som sett ovenfor kan føre til at signaler som blir oppfattet fra omgivelsene, i større grad blir gjort mening av for å identifisere svakheter og å kunne se hva som bør implementeres av nye løsninger. Eksempelvis forteller

LBR1 om implementeringen av et heldigitalt kassasystem som er integrert med varelageret og som har blitt implementert med bakgrunn i signalene fra omgivelsene som nærmest har tvunget dem i en slik prosess. Men de ser nå at en slik løsning har vært utrolig tidsbesparende i hverdagen og basert på hens erfaring om systemet tror hen også at signalene om slike digitale løsninger også vil smitte over på andre barer og restauranter i tiden fremover. Det tolkes av intervjuer at de ulike aktørene til en grad snakker sammen og utveksler erfaringer. LBR1 tidligere positive erfaring med dette kan bidra med å sende signaler som i større grad vil kunne oppfattes og gi mening i positiv grad til andre aktører - som kan få andre til å vurdere lignende løsninger (Seligman, 2006).

I neste delkapittel vil vi videre ta for oss hvordan kompetansen og utskiftningene i bransjen har påvirket valg for innføring av digitale løsninger og hvordan det kan sees i sammenheng med sensemaking.

### **5.2.2 Kompetanse og utskiftninger**

Som nevnt ovenfor, ser kompetanse og utskiftninger ut til å henge tett sammen med arbeidsfordeling og myndighet blant de intervjuede organisasjonene. I denne delen ser vi nærmere på hvilken virkelighetsoppfatning organisasjonene arbeider etter i henhold til dens kompetanse og de stadig høye utskiftningene i bransjen som forklarende faktorer til ulik bruk av digitale løsninger.

I empirien kommer det frem at det er utfordrende å finne den riktige kompetansen i bransjen og den belyser videre at utelivet har mangel på dette. Dette er dog ikke å se direkte som en svakhet blant de intervjuede organisasjonene. Kun en av lederne, B3 nevnte at de har valgt å ansette personer uten særskilt tidligere kompetanse/erfaring. Igjen, så kan dette vises til at B3 er eneste aktøren med et stort konsern bak seg og en økonomisk stabilitet. For de resterende bedriftene blir hver enkelt ansatt, hver utgift, noe som blir vektlagt i større grad på grunn av begrensningene knyttet til de økonomiske ressursene. For mindre aktører, som bransjen flest består av kan man trekke i retningen på retrospeksjon innen sensemaking. Tidligere erfaringer til organisasjonene har ført til at flere av informantene har valgt å ikke ansette personer uten særlig tidligere erfaring fra bransjen. Dette begrunnes gjennom at for det første, så er det mye mer tidkrevende i henhold til opplæringsprosesser og det skaper barrierer imot å kunne tilby gode kundeopplevelser. Selv om organisasjoners tidligere erfaringer skaper barrierer for å ta i bruk digitale løsninger, har tross alt driftsstøttesystemer til hensikt å støtte opp under den daglige driften til en organisasjon (Gotvassli, 2020) og kan blant annet bidra med løsninger

som kan aktivere og forbedre håndteringen av kompetansen i organisasjonen. Et eksempel på dette kan være løsninger som skaper en oversikt over opplæringsprosedyrer og retningslinjer digitalt og gjør det lett tilgjengelig å hente frem ved ansettelsen av nye ansatte. Dette kan være hensiktsmessig i en bransje som fremstår å være preget av ansatte med høy turnover og kontinuerlige opplæringsprosesser. På denne måten kan man også bidra med å lagre kunnskap som blir til hos ansatte mens de arbeider i bedriften, slik at ikke all kunnskap som skapes, forsvinner i det øyeblikket den enkelte forlater organisasjonen.

Et sentralt element blant organisasjonene som var til stede når de vurderte å ta i bruk nye løsninger var hvordan det ville påvirke arbeidshverdagen til de ansatte og om de fikk utnyttet sin kompetanse. Flere av lederne påpekte at digitale løsninger, særlig de som påvirket kundekontakt eksempelvis bestillingsapper som bidro aktivt til at organisasjonen i større grad slet med å finne god kompetanse og at det var en positiv sammenheng med utskiftningene. Om digitale løsninger skaper barrierer for personer i organisasjonen i form av å negativt påvirke individets eller organisasjonens autonomi vil det også påvirke organisasjonens mottakelighet for slike løsninger. I dette tilfellet var det systemene i kundekontakt, hvor blant annet LR1 forteller følgende «[...] *Jeg synes at app-løsninger på bord og på forskjellige restauranter hvor du bestiller på bordet. Det gjør at yrket for servitører blir mindre attraktivt. Jeg vet om servitører som har sluttet på plasser som har begynt med dette i pandemien. De får ikke utnyttet sin kunnskap om vin som passer til maten også, det er ikke, folk slutter fordi de ikke liker ...*» Vel å bemerke var det ingen av organisasjonene som hadde en slik løsning, noe som igjen bygger på retrospeksjon, at gjennom koronapandemien ble alle uteplassene tvunget til å ta i bruk en slik løsning. Store misnøyer og negative erfaringer ble uttrykt av informantene under intervjuene på dette temaet, både i forhold til driften som en helhet, men spesielt i forhold til å bevare kompetansen. Selv om dette ikke handler om hvorfor de velger å innføre eller å ta i bruk et system, så er det en god forklarende faktor på hvorfor organisasjonene velger å ikke implementere digitale løsninger på dette området (Seligman, 2006). Som sagt er signaler en pågående prosess og vår oppfatning av situasjoner kan endre seg, både gjennom interne og eksterne omgivelser. LR1 nevner at foreløpig er ikke løsningene gode nok for at de skal ville ta dem i bruk. Dette legger føringer for at basert på deres oppfattede behov og meningsforståelsen av hvilke løsninger som er tilgjengelig så er det ikke et samsvar mellom disse, som også naturligvis fører til valg av andre løsninger.

I siste del av dette kapittelet vil vi drøfte rundt hvordan bransjen er standardisert, da ut mot arbeidsoppgaver og den generelle driften. Som nevnt innledningsvis fremstår bransjen som



lite standardisert i form av å tilby kunder opplevelser og tilføye positive oppfatninger av signaler til kunder som kan skape vekst for organisasjonene. Herunder er det å se til hvorvidt det er mulig å standardisere arbeidsoppgaver – da det også i større grad som følge av dette lar seg innføre digitale løsninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **5.2.2.1 Lav grad av standardisering**

Å se fra empirien som kommer frem er det vanskelig å tolke, mer presist er det uklart om hvorvidt det er oppgaver i utelivsbransjen som kan standardiseres. Men det vi kan si er; om oppgaver vanskelig lar seg standardisere, kreves det ytterligere kompetente ansatte som kan utføre de ulike oppgavene i driften. Fra flere av organisasjonene har vi gjennom empiri og drøftelse fått frem at det legges opp for autonomi i hverdagen, som skaper en organisasjon som i stor grad er bestående av å tolke og gi mening til signaler som oppfattes i omgivelsene. Det kan dog oppstå tolkninger av signaler i organisasjonen som ikke går overens med virksomhetens fremtid pga. mangelfull struktur og et fravær av regler og rutiner. I tilfelle av LR1 som forteller om at alle vet sine ansvarsområder og hva som skal gjøres, og da fungerer det godt: *«Alle har sine oppgaver, de i lederstillinger har sine, hvem som bestiller varer, hvem som fører vaktlister, det er veldig strukturert»*. En lav grad av standardisering kan også føre til at virksomheten tar i bruk løsninger som den kanskje ellers ikke hadde gjort, som følge av den sosiale prosessen. Hvorav LB2 forteller om at signaler fra omgivelsene internt i organisasjonen om svinn i varelageret har ført til at de, på bakgrunn av dette nå er i vurderingsfasen om å implementere digitale løsninger i dette leddet for å forebygge slikt i fremtiden, herav uttaler hen følgende: *«[...] etter hvert som man vokser så er det viktig å få kontroll på verdiene. Så hvis du bare har et stort lager fylt med øl så er det veldig lett at noen henter ei kasse øl. Så er det jo sånn dessverre at alkohol, noen som er veldig glad i og da er dem veldig kreativ så forsvinn det underveis [...]»*.

Til nå har vi sett på driftsstøttesystemene og det strukturelle i utelivsbransjen. Til sist i drøftelsesdelen vil vi se på kultur og hvordan det påvirker organisasjonenes meningsskapingssprosess når digitale løsninger skal tas i bruk i bransjen.

## **5.3 Hvordan påvirker kultur organisasjoners meningsskapingssprosess?**

Schein (2010) forteller at kultur er bestående av våre verdier, normer og virkelighetsoppfatninger – noe som er med å påvirke hvordan vi håndterer situasjoner, tolker dem og utfører problemer. Det vi si, at i sammenheng med sensemaking, vil da vår eller

organisasjonens innarbeidede kultur gjensidig påvirke hverandre, for hvordan signaler oppfattes og blir gitt mening. I lys av de empiriske funnene i utelivsbransjen vil vi i dette avsnittet se til hvordan kulturen er med å påvirke organisasjoners menings-skapingsprosess i arbeidet med å danne oss en forståelse for hvordan de digitale systemene tas i bruk.

### 5.3.1 Menneskelig interaksjon

Blant de kulturelle funnene å se stod menneskelig interaksjon sentralt når organisasjonene fortalte om hvorfor de arbeider som de gjør. Dette var også sentralt i forhold til hvilke løsninger som de hadde i bruk og imot hva de la vekt på ved implementering av nye løsninger.

Viktigheten av menneskelig kontakt fremstår å korrelere positivt med å kunne tilby høy kvalitet i organisasjonenes tjenester. Dette kan forklares med at utelivsbransjen baserer seg i stor grad på opplevelser, noe som i større grad kan by på utfordringer med å ha digitale løsninger på dette området. LB2 forteller om viktigheten av dette på følgende vis «*[...] hvis du leverer høy kvalitet så sprer det seg fort blant folk, da vekst det [...]*». Noe som også er bakgrunn for valg av løsninger er at det ikke blir til et hinder for å levere høy kvalitet, men heller kan bidra med å skape ytterligere gode kundeopplevelser. Det kommer veldig tydelig fram at dette området er essensielt for organisasjonene og de stilte seg generelt mer kritisk til bruk av teknologi på dette området, kontra back-end av bedriften. Back-end kan omfatte oppfølgingssystemer eksempelvis bemanningsplanlegging og andre transaksjonssystemer som kassaløsninger og digitale varetellingsløsninger. Dette er fordi disse ikke setter hemninger på ansattes kompetanse og heller ikke den menneskelige kontakten, tvert imot var disse systemene, blant organisasjonene som brukte slike løsninger, de bidro aktivt til å frigjøre tid i arbeidshverdagen og lot organisasjonen rette fokuset på andre deler av driften.

Løsningenes valg i dette tilfellet påvirkes også av det strenge reglementet mot sosiale medier og promotering av alkohol. De eksterne omgivelsene er med å påvirke hvordan signalene oppfattes og blir gitt mening. For organisasjonene fører dette til viktigheten av å ivareta kundene, da gjennom løsninger som ikke fjerner den menneskelige kontakten som de foreløpige systemene som er tilgjengelig gjør. Det er dog å bemerke at informantene ikke stilte seg direkte kritisk til digitale løsninger, men mer rundt de nåværende løsningene som byr på flere barrierer enn positive sider. Så kanskje er det organisasjonenes erfaringer med dårlige løsninger som har skapt en slik skepsis til å prøve ut nye løsninger eller at de ikke har identifisert løsninger som kan passe for dem som ligger til grunn. Uansett, så kan man si at

det sentrale å se for aktørene ved implementering av digitale løsninger at det ikke skulle påvirke kundekontakten negativt, i tillegg til å ikke begrense ansattes muligheter for å benytte sin ekspertise, som sentrale elementer fra de kulturelle komponentene.

En interessant vinkling å ta opp er om hvorvidt organisasjoners tidligere erfaringer med store utskiftninger, herav de retrospekte erfaringene har vært en pådriver for å i større grad ta avgjørelser som tar vare på kompetansen. En stabil arbeidsgruppe i organisasjonen vil kunne føre til en sterkere kultur for felles antakelser og meninger ut mot arbeidsutføring. Hvorav organisasjonen i større grad vil kunne oppfatte signalene fra omgivelsene, som at digitale løsninger i front-end arbeid ut mot kunder per dags dato ikke er optimale å ta i bruk pga. det ovennevnte. Kort oppsummert handler den kulturelle biten om hvordan organisasjonene arbeider, og hvem de er. I empirien og sammen med drøftelsen har vi ytterligere bekreftet at på et generelt grunnlag, så assosierer organisasjonene digitale løsninger med effektivitet og tidsbesparelser, noe som var positivt og noe flere brukte, iblant annet transaksjons- og oppfølgingssystemene (Gotvassli, 2020). Det var dog med en forutsetning at slike løsninger ikke bidro med støy i omgivelsene gjennom å begrense organisasjonens autonomi, evne til å utnytte sin kompetanse og å nå ut til de eksterne omgivelsene på en optimal måte, herav kundene (Seligman, 2006).

I neste underkapittel vil vi kort se på hvordan kulturen også bidrar for kollektive handlinger i organisasjonen, som igjen vil kunne påvirke for hvordan de digitale løsningene tas i bruk i bransjen.

### **5.3.2 En tydelig kultur som muliggjør kollektiv handling**

Som nevnt i teoridelen, har sensemaking til grunn å tolke situasjoner og å gi mening til signalene som oppfattes før man gjør handlinger. Hvordan vi handler vil påvirkes av våre tidligere erfaringer og våre fremtidige forventninger, som danner grunnlaget for organisasjonens tolkning av realiteten (Takkunen, 2021). Utelivsbransjen, som representert gjennom informantene, fremstår å være rettet mot å ha et godt arbeidsmiljø og en kultur som ivaretar de ansatte. Dette inkluderer også utøvelsen av regler og rutiner for hvordan arbeid skal utføres, da dette kan sees på som kultur, gjennom at det blir dannet klare retningslinjer for hvordan individene i organisasjonen skal handle i ulike situasjoner. Men hvordan vi handler vil variere fra person til person – selv om det er en sterk kultur i organisasjonen som legger til rette for en felles forståelse av kollektive handlinger. Dette er med bakgrunn at utelivsbransjen er lite standardisert, som nevnt tidligere, og da vil organisasjonen og de

individene den består av i større grad basere sin meningskaping av situasjoner på deres tidligere erfaringer og hva de oppfatter som organisasjonens fremtidige forventninger er (Takkunen, 2021). Dette bekreftes også av elementet handling i omgivelsene innen sensemaking, som tilsier at en persons måte å tilføye mening til en situasjon på kan dog enten bli begrenset eller utvidet, alt ettersom omgivelsene hen befinner seg i (Mills et al., 2010).

Gjennom en tydelig kultur som muliggjør kollektiv handling vil organisasjonen i større grad ville gi mening av signaler i omgivelsene basert på hva det kan føre til. Dette går overens med virksomhetens virkelighet kontra at man gir mening og tolkninger basert på hva man vet dette medfører. Som å se hos LBR1 – hvor de andre i organisasjonen er med i implementeringsprosesser og forslag av nye løsninger som skyldes at det er de som er i kontakt med signalene som oppfattes fra omgivelsene og med bakgrunn i felles konsistente forståelser av den fremtidige realiteten til organisasjonen som bidrar til kollektiv handling. Herunder, at en klar forståelse av organisasjonens ønskelige fremtid og tolkning av realiteten av individer fører til at de også får være med i beslutninger, samt være aktive pådrivere i implementeringsprosessene (Takkunen, 2021).

I følgende og siste del av drøftelsesdelen vil vi se på hvordan struktur og kultur er flettet sammen, med andre ord gjensidig påvirkende på hverandre i sensemakingsprosessen og er likegyldig viktige faktorer når vi prøver å belyse for hvordan de digitale løsningene tas i bruk.

## **5.4 Gjensidig avhengighet for sensemaking**

I utelivsbransjen, en bransje som fremstår av å i mindre grad være standardisert, kontra andre bransjer, er det fortsatt en klar forståelse om sentrale og viktige trekk blant organisasjonene; kundene. Måten strukturen er lagt opp er variert, men har til felles et fokus mot at digitale løsninger som implementeres ikke påvirker ansatte og kunder negativt. Her går det også på kulturen til organisasjonene, som er rettet mot å ha en arbeidsplass som legger til rette for å vokse, herunder kunne oppnå en kilde for stimuli (Mills et al., 2010). Måten de kulturelle grunnverdiene til organisasjonen er utformet legger også føringer for strukturen i form av å delegere ansvar og at alle har noe å kjenne på. Som nevnt tidligere fra LB2, som fortalte om viktigheten om at alle i organisasjonen har ansvar for noe. Dette kan også bidra i en sensemakingsprosess på vegne av organisasjonen og som ikke er avvikende av den fremtidige virkeligheten organisasjonen ønsker å arbeide mot.

For å belyse hvordan digitale løsninger tas i bruk har vi nemlig i denne oppgaven fokusert på strukturen og kulturen i organisasjonene for å besvare spørsmålet. I prosessene som organisasjonene går frem for å ta i bruk nye løsninger har det som nevnt stått sentralt, både strukturelt og kulturelt, de ansatte og front-end arbeid i kundekontakten. Ved bruk av nye løsninger skal disse bidra til å effektivisere driften, men som nevnt skape mer tid i form av tidsbesparelser for lederen i daglige gjøremål som for eksempel timeføring og oppsett av vaktplaner. Dette er mer statiske prosesser som i større grad kan digitaliseres uten å påvirke den menneskelige kontakten og bidra med å utforme mer strukturerte arbeidsoppgaver i driften.

Til sist i denne oppgaven vil vi konkludere drøftelsesdelen og forklare våre sentrale funn som hadde til hensikt å gi leseren en økt forståelse av problemstillingen «*Hvordan tas digitale løsninger i bruk i utelivsbransjen?*».

## **6 Avslutning**

I dette kapittelet vil vi avslutte oppgaven med å oppsummere forskningsprosessen og besvare den gitte problemstillingen. Videre vil begrensningene rundt denne studien bli tatt opp. Til sist vil vi komme med en anbefaling til videre forskning.

### **6.1 Konklusjon**

Denne oppgaven har hatt til hensikt å gi økt kunnskap om digitalisering i utelivsbransjen, da dette er en bransje, som frem til nå, tidligere har vært lite forsket på i Norge. Mer presist er oppgavens formål å danne leseren en større forståelse for hvordan organisasjonene i utelivsbransjen tar digitale løsninger i bruk og på hvilket grunnlag, herav vår problemstilling for oppgaven: *Hvordan tas digitale løsninger i bruk i utelivsbransjen?* Grunnen til at det var interessant å se på hvordan de tas i bruk ligger med bakgrunn i at bransjen oppfattes å ligge etter i den teknologiske utviklingen. Derfor var det interessant å få kunnskap om fenomenet og belyse om hvorvidt dette stemmer og eventuelt hvorfor. Som forankres i at digitalisering forventes å stadig få en viktigere rolle i hverdagen for organisasjoner, i alle slags bransjer.

For å besvare problemsstillingen har det blitt utformet to forskningsspørsmål: *FS1: Hvilke digitale løsninger brukes i bransjen?* og *FS2: På hvilket grunnlag innføres disse?* Den innsamlede dataen som kommer frem i empirien (funn) har blitt hentet inn gjennom dybdeintervjuer med informanter som var ledere ved ulike restauranter og barer. I avsnittene under har vi delt konklusjonen etter forskningsspørsmålene *FS1* og *FS2*.

(FS1) De identifiserte digitale løsningene som brukes i bransjen bestod hovedsakelig av transformasjonssystemer og oppfølgingssystemer, hvorav begge har til formål om å støtte opp under den daglige driften til organisasjonen (Gotvassli, 2020). Blant oppfølgingssystemer var det å se at den mest brukte løsningen befant seg innen bemanningsplanlegging, herunder at fire av de seks intervjuede informantene hadde valgt å ta i bruk digitale løsninger ut mot bemanning. Dette inkluderte: timeregistrering, innsjekk/utsjekk av vakter, lønnskostnader og vaktplan (dynamisk og enkel å endre på) som de mest gjennomgående elementene fra dette området.

Blant transaksjonssystemene fant vi kassasystemene som et sentralt element innen digitale løsninger, herunder at det var lovpålagt et minstekrav som gjaldt et digitalt kassasystem. Hvilke løsninger som var tatt i bruk varierte og et skille mellom den enkleste formen for løsninger kontra de mer avanserte, som vi identifiserte, var integrasjonsmulighetene - integrasjon med andre digitale løsninger. Dette bringer oss over på neste punkt; et digitalt varelager. Informantene som hadde mer avanserte digitale løsninger for kassasystem, hadde muligheten til å integrere dette sammen med et levende varelager, som både frigjorde mye tid for ansatte og leder, men som også dannet dem et oversiktlig bilde over varebeholdningen. De noe mindre digitale løsningene å identifisere var i bestillingssystemene. Selv om alle informantene til en grad brukte netthandel i varebestillinger, var store deler av prosessene fortsatt manuelle. Her dominerte e-mail/telefonsamtaler og i større grad personlig kommunikasjon, som ofte var å foretrekke. I empiridelen kom det fram at en tilstedeværelse på sosiale medier og annen form for promotering hadde sine begrensninger på grunn av et strengt reglement for promotering av alkohol. Dette satt også sitt preg gjennom at informantene flest ikke rettet et stort fokus på dette området. Til sist var området booking å identifisere blant digitale løsninger. Selv om bare to av informantene fortalte om at de har egne nettsider for booking og salg av sine varer, kan dette tolkes som starten av slike løsninger og at det blir mer utbredt med tiden. Noe som skyldes at informantene som hadde implementert disse løsningene, hadde positive erfaringer med dette.

(FS2) Grunnlaget for innføring av digitale løsninger tar i stor grad utgangspunkt i organisasjonens tidligere erfaringer og at de ikke kolliderte med organisasjonenes fremtidige virkelighet og viktige områder i driften. Herav, at slike løsninger ikke gikk på bekostning av å kunne levere høy kvalitet i relasjon med kunder. Dette var nemlig en forklarende faktor for lav til ikke eksisterende bruk av digitale løsninger i bransjen på områder som berørte kundekontakt. Informantene påpekte at dagens løsninger, som de har oppfattet, ikke legger til

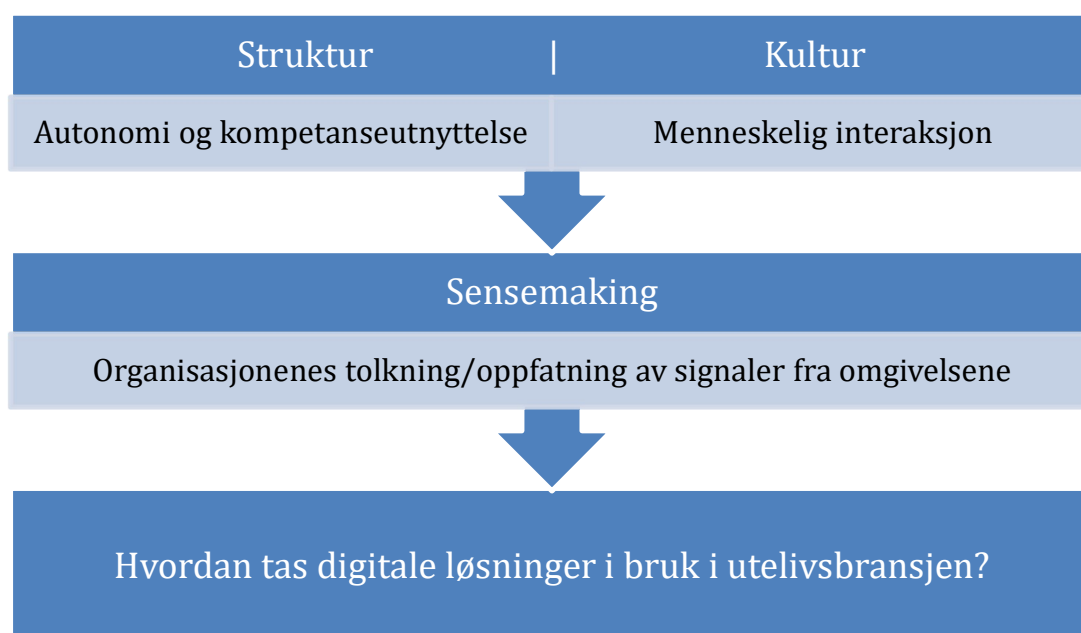
rette for dette aspektet for øyeblikket. Det kan dog skyldes at bransjen som en helhet ligger etter i henhold til det å bruke digitale løsninger. Som nevnt under tidligere forskning av Oronsky & Chathoth (2007) at «Hospitality» bransjen som en helhet ikke er særlig orientert rundt digitale løsninger.

På bakgrunn av organisasjonenes tidligere erfaringer med hvor tidkrevende bemanningsprosessene kan være når de skal utføres manuelt, spesielt blant de litt større små aktørene, valgte fire av seks informanter å implementere digitale løsninger. Disse bidro til å effektivisere og skape en større oversikt over timeregistrering, vaktplan og personalkostnader digitalt. De digitale kassasystemene som ble identifisert i bransjen har blitt tatt i bruk til dels av to grunner. Det første står for at reglementet i Norge krever en digital minimumsløsning og to, som sett fra to av aktørene, ble det gjort på grunnlag av for å kunne integrere systemet med andre digitale løsninger av driften for å ytterligere effektivisere driften i; varelageret og bestillinger.

Løsningene som velges å innføres blant organisasjonene henger i stor grad sammen med strukturen. Et sentralt element å trekke frem er beslutningstaking og ansattes mulighet til å medvirke organisasjonens valg av løsninger, som baseres på deres oppfattede signaler i meningsskapingprosessen. Herav trakk en av informantene frem at de har full tiltro til de andre avdelingslederne til å foreta valg og innhenting av tjenester som de identifiserer som nødvendig. Hen står kun ansvarlig for å godkjenne det økonomiske ved innføringen av disse. I henhold til det strukturelle var det mest sentrale, som nevnt flere ganger gjennom oppgaven, når organisasjonene valgte digitale løsninger så skulle dem først og fremst ikke påvirke organisasjonens autonomi i en negativ grad. Med dette mener vi at det tillot medlemmene av organisasjonene å fortsette å kunne utnytte sin kompetanse, som også stod sentralt i det å forebygge turnover i bransjen og fastsette en robust organisasjonskultur med en stabil arbeidsgjeng.

Til sist kunne vi også se til at det var en sammenheng mellom strukturen og kulturen som grunnlag for innføring av digitale løsninger. De kulturelle komponentene, som har vært gjennomgående i oppgaven, spesielt i kundekontakt står sentralt blant alle informantene hos de respektive organisasjonene. Sett bort fra at nye løsninger kunne bidra med å skape effektivitet og mer tidsbesparelse, snakket informantene i mye større grad om hva de ikke kunne miste eller ikke kunne skape barrierer for ved endringer i organisasjonen som følge av nye digitale løsninger.

For å konkludere så er det blitt identifisert at kultur og struktur likeverdig påvirker organisasjoners valg og for hvordan de digitale løsningene er tatt i bruk i utelivsbransjen. Det er et større fokus på å beholde visse elementer av driften kontra hva som kan forbedres når nye løsninger vurderes, herav interaksjon med kunder og autonomi og muligheten til å utnytte kompetansen sin. Oppgavens hensikt har vært å gi større kunnskap om hvordan digitale løsninger tas i bruk i utelivsbransjen og har i denne oppgaven kommet med et svar gjennom å se på de strukturelle og kulturelle komponentene blant organisasjonene. Figur 3 under dette avsnittet sammenfatter en kort oppsummering av det ovennevnte som vi har konkludert med i oppgaven.



Figur 3 - Oppsummering

## 6.2 Studiens begrensninger

I denne delen vil vi se på hvilke begrensninger som knytter seg til studien vår. De elementene vi selv identifiserte som kan ha påvirket studien er; Utvalg, validitet og overførbarhet og tidsramme. I de følgende avsnittene vil dette bli videre utdypet.

Vår studie tok for seg seks informanter ved seks ulike organisasjoner i utelivsbransjen. Etter vår mening setter dette visse begrensninger for studien i form av hvor mye datamateriale som vi kunne hente ut og i forhold til studiens validitet. Ved å ha inkludert et større utvalg i studien ville man i større grad kunne sagt at funnene kan overføres til andre aktører og fungere som representative funn. For oppgavens validitet ville det ytterligere vært



hensiktsmessig å inkludere et større utvalg av henholdsvis små aktører i bransjen – som ville vært med å gjøre funnene mer overførbare, noe som er en begrensning i vår studie. Funn fra seks informanter betyr ikke nødvendigvis at andre aktører i bransjen har lignende synspunkter på fenomenet.

Til sist så vi også på tidsrammen av studien som en begrensning, som skapte utfordringer med å ha et stort nok utvalg og innhenting av datamateriale. En lengre tidsramme i utførelsen av en slik studie ville i større grad lagge til rette for å ha med flere informanter og kunne gå enda mer i dybden på fenomenet vi har ønsket å belyse og øke studiens validitet.

### **6.3 Videre forskning**

Denne delen av oppgaven vil bestå av våre forslag til videre forskning på området som tar utgangspunkt i de nevnte begrensningene ovenfor, sammen med de empiriske funnene. Denne oppgaven har som nevnt rettet seg mot å øke kunnskapen rundt hvordan digitale løsninger tas i bruk i utelivsbransjen.

På bakgrunn av tidsrammen for studien har vi kunnet utføre studien lokalt og med et snevert utvalg og har basert på dette følgende forslag for videre forskning på området; En større nasjonal studie av utelivsbransjen for å kunne skape validitet i forskningen, samt øke overføringsgrunnlaget i studien og; utføre videre forskning i opplevelsesindustrien som også kan inkludere eksempelvis hotellnæringen for å identifisere likheter/ulikheter og en beste praksis i bruken av digitale løsninger i bransjer som har stor grad av kundekontakt.

Funn fra empirien tilsier at når organisasjonene blir for små så velges digitale løsninger vekk i bemanningsplanlegging fordi det faktisk blir mer tidskrevende for organisasjonen å holde oversikt på dette. Gjennom eksempelvis dette punktet, hadde det vært interessant å trekke med denne studien til et større utvalg; nasjonalt. Som kunne bidratt med å belyse hvorvidt de diskuterte komponentene i bransjen kan overføres til andre organisasjoner.

Utelivsbransjen, som nevnt innledningsvis har vært lite forsket på tidligere og det kan være mer hensiktsmessig, for å danne et grunnlag på fenomenet å kombinere studien med et noe lignende felt innen opplevelsesindustrien, eksempelvis hotellnæringen – som har vært forsket på mer fra tidligere av og om hvorvidt det er mulig å identifisere en beste praksis når organisasjoner som befinner seg i dynamiske omgivelser skal ta i bruk digitale løsninger.

## Referanseliste

Andersen, E. & Sannes, R. (2017). Hva er digitalisering?. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(6), 18-24.

Andersen, E. & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering?. *Universitetsforlaget – Tidsskrift for Praktisk økonomi & finans*, 34(3), 196-213.

<http://dx.doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04>

Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50, 326-336.

Berry, G. R. (2001). Telling stories: making sense of the environmental behavior of chemical firms. *Journal of Management Inquiry*, 10, 58-73.

Carlin, L. M. (2005). Hospitality industry self-service technology study. Self-service takes off. *Hospitality Technology*. NJ: Edgell Communications.

Christensen, T., Lægread, P., Roness, G. P. & Røvik, A. K. (2007). *Organization theory and the public sector; instrument, culture and myth*. Routledge.

Donoghue, M. L. (2019, 5.februar). Digitalisering effektiviserer restaurantbransjen. *Næringsliv Norge*. Hentet fra [Digitalisering effektiviserer restaurantbransjen - Næringsliv Norge \(xn--nringslivnorge-0ib.no\)](https://www.nringslivnorge-0ib.no)

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.

Fulk, J. (1993). Social construction of communication technology. *Academy of Management Journal*, 36(5), 921-50.

Galbraith, R. J. (2008). Organization design. Cumings, G. T. (Red.), *Handbook of Organization Development* (s. 325-351). California: Sage Publications, Inc.

Gotvassli, A, K. (2020). Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.M. & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275(1). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer?* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, A. P. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kotter, J. (2012). Barriers to Change: The Real Reason Behind the Kodak Downfall. *Forbes*. Hentet fra: [Print - Barriers to Change: The Real Reason Behind the Kodak Downfall - Forbes \(krlretirees.com\)](http://krlretirees.com)
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode; ei innføring* (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 utg. Vol. 2). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Layton, T. (2006, 22. november). Ask the Experts—Online reservations. *DiRoNA*. Hentet fra: [http://www.dirona.com/ask\\_the\\_experts\\_online\\_reservations.html](http://www.dirona.com/ask_the_experts_online_reservations.html)
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N. & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Bus Inf Syst Eng*, 59(4), 301–308. DOI 10.1007/s12599-017-0484-2
- Lunenburg, C. F. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic Intellectual Diversity*, 14(1).
- Mason, J. (2018). *Qualitative researching* (3.utg.). London: Sage.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change: An Intergration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6).

- Mills, H. J., Thurlow, A. & Mills, J. A. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195. DOI 10.1108/17465641011068857
- Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit. *Harvard Business Review*, 59(1), 103-116.
- Mozeik, K. C., Beldona, S., Cobanoglu, C. & Poorani, A. (2009). The Adoption of Restaurant-Based E-Service. *Journal of Foodservice Business Research*, 12(3), 247-265. DOI: 10.1080/15378020903158525
- NHO. (2018). Verden og oss: Næringslivets perspektivmelding. Hentet fra: <https://www.nho.no>.
- Oronsky, R. C. & Chathoth, K. P. (2007). An exploratory study examining information technology adoption and implementation in full-service restaurant firms. *Hospitality Management*, 26, 941-956.
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seligman, L. (2006). Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process. *European Journal of Innovation Management*, 9(1), 108-120. <https://doi.org/10.1108/14601060610640050>
- Sutcliffe, K. M., & Huber, G. P. (1998). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, 19(8), 793–807. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:83.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:83.0.CO;2-Y)
- Takkunen, S. (2021). Understanding Organizational Orientations Towards Digitalization: A Sensemaking Approach. *Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY*, 21(8). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0476-9>

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

# Vedlegg

## Vedlegg 1 - Intervjuguide

### Bakgrunnsinformasjon om informanten

Navn:	
Alder:	
Kjønn:	
Kontaktinformasjon: (Tlf.nr. / E-post)	
Arbeidssted:	
Stilling:	
Arbeidserfaring i bransjen (år):	

### Bakgrunnsinformasjon om bedriften

Navn på bedriften:	
Størrelse på bedriften (Antall ansatte, omsetning):	
Selvdrivende eller del av et konsern?	
Antall år i bransjen:	

### Informantens erfaring med digitalisering

Spørsmål	Stikkord
Hva er din oppfatning av begrepet digitalisering?	Eks. teknologiske løsninger som dere bruker i driftsstøttesystemer

Evt. hva tenker du når du hører begrepet digitalisering?	(Rapporteringsverktøy samt transaksjons- og oppfølgingssystemer)
--	--

### Overgangsspørsmål

<p>Hva slags erfaringer har du med digitalisering hos dere?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Driftsstøttesystemer</li> <li>• Bemanning</li> <li>• Korona (eks. endringer i arbeidsoppgaver)</li> </ul>	<p>Hva bruker du mye tid på i hverdagen din?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale bestillingssystemer <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bidratt til økt innsikt i kundebehov?</li> </ul> </li> <li>• Mer tidsbesparende?</li> </ul> <p>Organisering og gjennomføring av arbeidsoppgaver?</p> <p>Registrering av arbeidstimer?</p>
--	---

### Oppfølgingssystemer (Mål- og resultatoppnåelse, evaluering av ansatte, nye produkter/varer/tjenester)

<p>Hvordan arbeider dere med å følge opp mål og resultater i bedriften?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI'er?</li> <li>- Eks. rapporter</li> <li>- Analyser fra salgstall o.l.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regnskap</li> <li>- Kundedata</li> </ul> </li> <li>• Kjøpsvaner</li> </ul>
<p>Kan du fortelle litt om hvordan dere går frem for å introdusere nye produkter/varer/tjenester eller løsninger for bedriften?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data og systemer som gir innsikt i nåværende løsnings mangler?</li> <li>• Oppfølging av nye implementeringer</li> </ul> <p>Eks. grunn:</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brukes innsikt fra salg, kompetanse/interessen til ansatte?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Med bakgrunn i behov for økt automatisering og effektivisering?</li> <li>- Økt grad av integrasjon i ulike ledd?</li> <li>- Lavere kostnader eks. i personalet?</li> </ul>
<p>Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med ressursfordeling eks. timeregistrering og vaktoppsett? Samt oppfølging av de ansatte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blir eks. ansatte målt individuelt på noe?</li> <li>- Fokus på å øke ansattes kompetanse?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timeregistrering</li> <li>- Vaktoppsett</li> <li>• Evalueringssamtaler</li> </ul> <p>Feedback fra kunder til den enkelte ansatte?</p>

### Transaksjonssystemer (Bestillingssystemer, lønn, salgs etc.)

<p>Kan du fortelle litt om hvilke løsninger dere bruker når det skal foretas en bestilling? (Både front-of-house og back-of-house)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvem gjør dette?</li> </ul>	<p>Front of house (I kontakt med kunder)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Booking</li> <li>- Matbestillinger</li> <li>- Inn/utsjekk av gjester</li> </ul> <p>Back-of-house</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestilling av varer, automatisk supplering?</li> </ul>



## Organisasjonsstruktur (Koordinering av ressurser og arbeidsfordeling)

<p>Kan du fortelle litt om arbeids- og ressursfordelingen hos dere?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvem har myndighet</li><li>- Ulike ansvarsområde?</li></ul> <p>Hvordan arbeider dere med å sikre god kompetanse i bedriften?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetanse</li><li>• Erfaring</li><li>• Motivasjon</li></ul>
<p>Kan du fortelle litt om hvem som har beslutningsmyndighet og hvordan arbeidsfordelingen mellom ansvarsområdene skjer? (Myndighet, komme med innspill i valg og prosesser)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Har dere noen systemer som har ført til at dere trenger mindre menneskelig kraft?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beslutningsmyndighet</li><li>• Kompetanse</li><li>• Tillit</li></ul>
<p>Hvor ofte bruker dere å ha utskiftning av personell?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvorfor?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor lenge ca. jobber en ansatt hos dere i snitt?</li><li>- Fører dette også til at det er vanskelig å sikre god kompetanse? Evt. hvordan jobber dere med å få tak i de beste ressursene?</li></ul>
<p>Felles plattform i bransjen for deling av kunnskap? Eks.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Facebook</li><li>- Månedlige møter etc.?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deling av erfaringer etc. mellom aktørene i bransjen?</li></ul>

## Organisasjonskultur (Felleskap, verdier og holdninger, deres måte å gjøre ting på)

Kan du fortelle litt om kulturen på arbeidsplassen deres?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tillit</li><li>• Beslutningstaking</li><li>• Autonomi</li></ul>
Er det noen verdier dere legger spesielt vekt på i bedriften?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uformelle regler</li><li>• For eksempel i kontakt med kunder (Eks. Personlig- kundekontakt og service er del av vårt DNA)</li></ul>
Har økende digitalisering på noen måte endret eller skapt noe nytt i bedriften ift. kulturen deres?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan kommunikasjon foregår</li><li>• Kundekontakt</li></ul>

## Avslutning

Har dere noe felles plattform med andre barer/restauranter? <ul style="list-style-type: none"><li>• Data/innsikt i forbrukermønster etc.</li><li>• Samarbeid</li></ul>	
Fra det vi har pratet om, vil du si at digitalisering vil spille en større rolle for dere i tiden fremover? <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvorfor?</li></ul>	
Er det noe du vil legge til?	

## Vedlegg 2 - Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet “Digitalisering i utelivsbransjen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få mer kunnskap om digitalisering i utelivsbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å belyse hvordan digitaliseringen tar form i utelivsbransjen og kartlegge digitaliseringens rolle i bransjen. Denne delen av prosjektet skal resultere i en masteroppgave i Ledelse, innovasjon og marked.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Handelshøgskolen på UiT Norges arktiske universitet* er ansvarlig for prosjektet.

*Anne Grete Sandaunet, førsteamanuensis* ved *Handelshøgskolen* på *UiT* er prosjektansvarlig.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta i prosjektet grunnet nåværende stilling i utelivsbransjen. Jeg vil analysere og sammenligne svar fra personer som er ledere eller har ledererfaring-/ansvar i restaurant/bar. Du kan bidra med informasjon som kan gi innsikt i hvordan digitalisering tar form i bransjen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet av meg. Det vi ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan dere jobber med digitalisering i den daglige driften og hvordan arbeidsfordeling og beslutningstaking skjer i de ulike delene av bedriften. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.

I intervjuet vil du også bli forespurt om du kan kontaktes om å delta i en ny undersøkelse som skal følge opp denne masteroppgaven. Hvis denne oppfølgende undersøkelsen settes i gang

vil du motta et nytt informasjonsbrev og står fritt til å velge om du ønsker å delta eller ikke. Deltakelse i undersøkelsen som beskrives i dette informasjonsbrevet medfører ingen forpliktelser om å stille opp på nytt.

### **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.

### **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.

- Student og veileder vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01. juni 2022. Personopplysninger og opptak vil bli slettet når prosjektet er avsluttet

### **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,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

- Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *UiT Norges arktiske universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- *Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi* på *UiT Norges arktiske universitet* ved *Anne Grete Sandaunet* (veileder/prosjektansvarlig), e-post: [anne-grete.sandaunet@uit.no](mailto:anne-grete.sandaunet@uit.no), mobil: 957 29 856.
- *Juozas Imenickas* (student), e-post: [jim004@uit.no](mailto:jim004@uit.no), mobil: 417 43 200
- Vårt personvernombud: *Joakim Bakkevold*, e-post: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Juozas Imenickas  
Student i Master i Ledelse, innovasjon og marked  
ved UiT Norges arktiske universitet

Anne Grete Sandaunet  
Prosjektansvarlig  
Førsteamanuensis  
Fakultet for biovitenskap, fiskeri  
og økonomi  
Handelshøgskolen ved UiT  
i Tromsø

# Vedlegg 3 - Godkjenning NSD

[Meldeskjema](#) / [Digitalisering i utelivsbransjen](#) / Vurdering

## Vurdering

**Referansenummer**

738884

**Prosjekttittel**

Digitalisering i utelivsbransjen

**Behandlingsansvarlig institusjon**

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

**Prosjektansvarlig**

Anne Grete Sandaunet

**Student**

Juozas Imenickas

**Prosjektperiode**

10.01.2022 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#)

**Dato**

18.02.2022

**Type**

Standard

**Kommentar**

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.

**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 (spørreskjemalerverandør, 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 hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-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.

Kontaktperson ved Personverntjenester: Silje Fjelberg Opsvik  
Lykke til med prosjektet!

