

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.: Olga Katanova/33

Hvordan påvirker et digitaliseringsprosjekt
på en organisasjon (E-lærekontrakter i
Nordland fylkeskommune)

Dato: 14.05.2019

Totalt antall sider: 82

Forord

Denne oppgaven avslutter mitt studium i Master og Business Administration som jeg startet i 2015, samme år som yngste dattera mi ble født. Det har vært 4 meget interessante og krevende år for en småbarnsmor å kombinere studium med jobb. Men det har vært absolutt verdt det. Jeg har truffet mange kunnskapsrike og professionelle forelesere gjennom disse 4 år og deres verdifulle praktiske kunnskap og erfaring som man ikke finner i pensum, har jeg verdsatt veldig høyt.

Jeg har alltid hatt interesse for endringsprosesser, men manglet noe kompetanse på det område, og dermed bestemte jeg meg ganske tidlig i prosessen for hva jeg skulle skrive masteroppgave om. Jeg ville velge et tema som jeg både kunne lære meg noe om og noe som jeg kunne bidra med til arbeidsgiveren min. Ved å studere hvordan digitaliseringsprosjekt påvirker på en organisasjon har jeg fått masse nye kunnskaper som jeg håper jeg får anledning til å benytte videre hos min arbeidsgiver.

Etter lang tenkeprosess, bestemte jeg meg for å skrive masteroppgaven alene, og det angret jeg ikke på, selv om det har vært en meget krevende prosess. Fordelen med å skrive oppgaven alene har vært at jeg har fått mye dybdekunnskap om dette temaet, men ulempen har vært at man ikke hadde en samarbeidspartner som gikk an å diskutere funn og konklusjoner med da det kom til arbeid med analysekapittel.

Tusen takk til min fantastiske mann som har stått på og, har ivaretatt fars og mors rolle i perioder. Han har vært nødt til å endre på sine arbeidsplaner innimellom, særlig i det siste året da arbeidet med masteroppgaven foregikk, og gitt meg med anledning til å fullføre studiet. Det føles godt å komme tilbake til normalt liv og tilbringe mer tid med familien.

Jeg ville også takke min arbeidsgiver, Nordland fylkeskommune og min overordnet Erlend Fjose, for å ha vist stor velvilje, fleksibilitet og støtte under denne studieperioden.

Takker min veileder Terje Fallmyr ved Handelshøyskolen i Bodø, for nyttig og konstruktiv veiledning underveis.

Takk til alle personer som har stilt opp til intervju og bidratt til at jeg kunne skrive denne oppgaven.

Sammendrag

Denne oppgaven belyser påvirkning av et digitaliseringsprosjekt på en organisasjon.

Digitalisering er et viktig virkemiddel for å forenkle og forbedre tjenester i offentlig sektor. Jeg jobber som rådgiver ved fylkesadministrasjon i Nordland og det er kommet flere digitaliseringsprosjekter de siste årene som har vekket min interesse for dette fagfeltet og for endringsledelse for øvrig. Dermed ble det interessant for meg å undersøke organisatoriske effekter av digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter i Nordland fylkeskommune.

Problemstillingen lyder som følger:

Hvordan påvirker digitaliseringsprosjektet på organisasjonen?

Selv om det brukes definisjon digitaliseringsprosjekt for E-lærekontrakter, har jeg valgt å undersøke temaet fra endringsledelseperspektiv, men ikke fra prosjektledelse ståsted.

I oppgaven studeres det hva dette prosjektet innebærer, hvordan dette ble gjennomført, hvordan påvirket digitaliseringsprosjektet på organisasjonskulturen og hvordan oppleves digitaliseringsprosjektet av de ansatte.

I teorikapittelen presenteres casen for å danne et bilde om hva oppgaven dreier seg om. Videre belyses det sentrale teorier om endringsprosesser med klassiske modeller om endringsprosesser som Lewins og Kotters modeller, hvor det er flettet inn noe teori om sosioteknisk teori som blir mer og mer aktuell grunnet økt aktualitet for digitaliseringsprosesser i virksomheter i det siste. Teori om digitalisering bygger på sentrale styringsdokumenter som Stortingsmelding nr 27 «Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet», Digitaliseringsrundskrivet. Teori om organisasjonskultur bygger på Schein sin modell, men det presenterer også synet på dette temaet fra Bang og Jacobsen og Thorsvik, samt belyses det noen faktorer som kan påvirke på organisasjonskulturen.

Jeg har valgt et kvalitativ forskningsdesign og foretatt 6 semistrukturerte, dybdeintervjuer med 6 personer, hvorav en leder og 5 medarbeidere fra 2 ulike avdelinger - 4 saksbehandlere og 1 arkivar og som representerer ulike aldersgrupper. I tillegg er det studert interne dokumenter i organisasjonen som dreier seg om organisasjonskultur – organisasjonspolitik.

Etter endringer i personopplysningsloven som kom sommer 2018, har jeg vært litt usikker på hvordan jeg skulle forholde meg til det i forbindelse med intervjuer. Jeg har vært flere ganger i

kontakt med NSD for å sikre at behandling av personopplysninger i forbindelse med intervjuprosessen skjer i samsvar med loven. Det er grunnen til at forespørselen til informantene som følger vedlagt oppgaven, ser så detaljert ut.

Digitaliseringsprosjekt har påvirkning på hele Nordland fylkeskommune (videreorganisasjonen) og blant annet arbeidsprosesser, organisasjonskultur, interne og eksterne brukere.

Funnene viser at prosjektet ikke har medført ny arbeidsmåte, men ny tenkemåte på arbeidsoppgaver. Ny, digital tankegang utfordret organisasjonskulturen. Endringer i tankegang med tilnærming mot det digitale etter dette digitaliseringsprosjektet, dannet forutsetninger for endringer i organisasjonskultur mot endringskultur. Holdninger til de ansatte er forskjellig ut fra hvor lenge har de vært ansatt. Nytilsatte bringer med seg nytenking, men blir ofte bremsset av konservative holdninger fra ansatte med lang ansiennitet. Det er tegn på at organisasjonskulturen er splittet i 2 subkulturer. For å kunne legge til rette for innovasjonskultur, må læring framheves i organisasjonen. Kulturelle endringer forutsetter en proaktiv lederens rolle for å fremme den ønskede kulturen. En ansatt har mistet oppgaver etter gjennomføring av digitaliseringsprosjektet og det har blitt vanskelig å finne nye oppgaver på grunn av at dette er et tilrettelagt arbeidsforhold.

Digitaliseringsprosjektet E-lærekontrakter har ført til videreutvikling av andre, mer omfattende prosesser i organisasjonen og utløste større digitaliseringsprosjekter som automatisering av arkiveringen fra fagsystemet til arkivsystemet, samt oppgradering av hele arkivsystemet i fylkeskommunen som følge av dette.

Funnene avdekker blant annet kritikk rundt kompetanseheving innen digitalisering i organisasjonen, og behov for å videreutvikle fagsystemet som trenges for å jobbe videre med digitaliseringsarbeidet, noe som kan være sammenhengende med mangel på digitaliseringsstrategi i organisasjonen.

Avslutningsvis i oppgaven reflekterer jeg over funnene og setter opp noen forslag som offentlige ledere som jobber med digitaliseringsarbeid kan ta med seg videre. Jeg håper jeg har gitt et innblikk i hvordan et enkelt digitaliseringsprosjekt kan påvirke på en organisasjon, samt kunne bidra til økt generell interesse til digitaliseringsarbeid og endringsprosesser.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1. Introduksjon.....	6
1.1. Bakgrunn og aktualisering.....	6
1.2. Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning.....	6
1.3. Begrepsforklaring.....	7
2. Teoretisk del	8
2.1. Digitaliseringsprosjekt: E-lærekontrakter (case).....	8
2.2. Digitalisering	10
2.3. Sosioteknisk teori	11
2.4. Endringsledelse.....	12
2.4.1. Organisatoriske endringer	14
2.4.2. Organisasjonsutvikling vs organisasjonsendring	14
2.4.3. Hvordan sikre gjennomføring av digitale endringer i en organisasjon?.....	15
2.5. Digitaliseringens påvirkning i organisatorisk perspektiv	17
2.5.1. Muligheter som digitalisering åpner for organisasjon.....	17
2.5.2. utfordringer som organisasjonen får ved digitalisering.....	20
2.6. Organisasjonskultur	23
2.6.1. Organisasjonskultur og endringer.....	26
2.6.2. Faktorer som kan påvirke organisasjonskulturen	27
3. Metode.....	29
3.1. Forskningsstrategi og forskningsdesign	29
3.2. Datainnsamlingsteknikk og utvalg	30
3.3. Behandling av data. Gjennomføringen av dataanalysen	33
3.4. Validitet og reliabilitet.....	36
3.5. Etske problemstillinger.....	37
4. Analyse av datamateriale, funn, konklusjon.....	39
4.1. Hva betyr (innebærer) digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter?	39
4.1.1. Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 1.....	42
4.2. Hvordan ble digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter gjennomført?	43
4.2.1. Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 2.....	46
4.3. Hvordan påvirker digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter på organisasjonskulturen?.....	47
4.3.1. Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 3	51
4.4. Hvordan oppleves digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter og digitaliseringsarbeid i organisasjonen av ansatte?	53
4.4.1. Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 4	56
4.5. Avslutning	57
Literaturliste	61
Vedlegg.....	64

1. Introduksjon

1.1. Bakgrunn og aktualisering

Fremtiden er digital. Mange av oss jobber i bedrifter som allerede har opplevd digitalisering og hvilke muligheter digitaliseringen medfører. Digitalisering av tjenester og prosesser er et av de viktigste virkemidlene for å effektivisere offentlig sektor. Men hvordan påvirker de ulike digitaliseringsprosjekter på organisasjonen?

Digitalisering av offentlig sektor er en prosess som jeg har stor interesse for som både ansatt og innbygger (tjenestebruker). Som ansatt i utdanningssektoren, har jeg opplevd mye av digitaliseringen som har skjedd i Nordland fylkeskommune de siste årene. Jeg ser hvor fort prosessene går fremover og ser at fremgangen oppleves på ulik måte av ansatte, organisasjonen og våre samarbeidspartnere. Det har vært min motivasjon til å undersøke hvordan digitalisering påvirker organisasjon og hvilke organisatoriske effekter digitaliseringen gir.

1.2. Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning

Ifølge Stortingsmelding nr.27 «Digital agenda for Norge» skal offentlig sektor satse på digitale løsninger som gir både økt produktivitet, effektivitet og bedre offentlig forvaltning. Digitalisering er høyaktuelt og er et fagfelt det allerede finnes mye forskning på. Digitaliseringens påvirkning på organisasjonen, hva det betyr for organisasjonskulturen og hvordan ansatte og andre interessenter oppfatter den såkalte digitalisering, er forsket mindre på og det kan derfor være aktuelt å øke kunnskapen på dette området.

Jeg skal undersøke organisatoriske effekter av digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter i Nordland fylkeskommune (case studie). Prosessen innebærer en overgang fra manuell til helelektronisk saksbehandling av lærekontrakter ved hjelp av e-signering. Jeg har formulert følgende problemstilling: Hvordan påvirker digitaliseringsprosjektet på organisasjonen?

Forskningsspørsmål:

Hva betyr (innebærer) digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter?

Hvordan ble digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter gjennomført?

Hvordan påvirker digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter på organisasjonskulturen?

Hvordan oppleves digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter og digitaliseringsarbeid i organisasjonen av ansatte?

I oppgaven vil jeg konsentrere meg om hvordan digitaliseringsprosjektet påvirker på organisasjonen. Digitale løsninger har som formål å øke effektiviteten av tjenester, frigjøre ressurser noe som berører organisasjonskultur, interesser og arbeidshverdagen til de ansatte. De ulike fylkeskommunene løser mange av de samme oppgavene, og denne studien av digitaliseringens påvirkning på organisasjonen kan bidra med å ta organisasjonen et skritt videre, frigjøre ressurser og ikke minst øke kvaliteten på de ulike tjenestene, samt øke interessen til dette fagfeltet - digitalisering. Det vil også øke forståelsen om hvordan digitaliseringen påvirker organisasjonen, samt kan undersøkelsenes resultater relateres til andre fagområder i offentlig sektor.

1.3. Begrepsforklaring

For å forstå undersøkelsens objekt bedre, definerer jeg sentrale begreper.

Digitalisering dreier seg om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre (Digitaliseringsrundskrivet, 2018). Det handler om å tilby tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.

Ut fra det kan man trekke følgende definisjon for et digitaliseringsprosjekt: er et prosjekt hvor ny teknologi brukes til å effektivisere og forenkle en eller flere arbeidsprosesser.

Fagopplæring er en yrkesutdanning som fører frem til fag- eller svennebrev. Lærekontrakt er en skriftlig avtale mellom lærlingen, lærebedriften og fylkeskommunen om den del av yrkesopplæringen som foregår i bedrift (normalt i over 2 år).

2. Teoretisk del

Dette kapitlet skal gi oversikt over relevant teori rundt min problemstilling og skal danne grunnlaget for intervjuguide og analyse i denne oppgaven.

2.1. Digitaliseringsprosjekt: E-lærekontrakter (case)

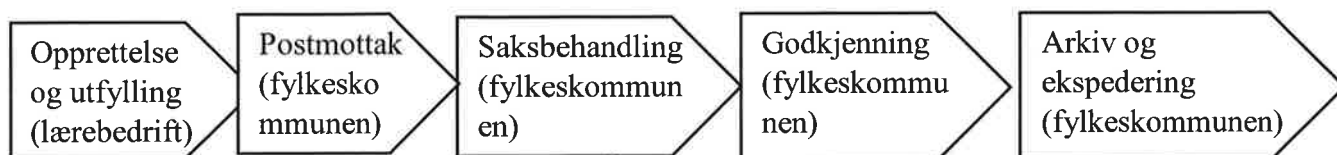
Fylkeskommunen har ansvaret for videregående opplæring. Fagopplæring er yrkesutdanning på videregående nivå som fører fram til fag- eller svennebrev. Fagopplæringen består av en kombinert opplæring i skole og gjennom praksis i en bedrift innen det faget eleven velger.

Seksjonen for fag- og yrkesopplæring i Nordland fylkeskommune administrerer fagopplæring i Nordland fylke. Seksjonens ansvarsområde – å kvalitetssikre opplæringen som gis i lærebedrifter i Nordland fylke, og hvor det ligger oppgave å godkjenne lære- og opplæringskontrakter som tegnes mellom lærlinger og lærebedrifter/opplæringskontor. Plikt til å etablere en skriftlig lærekontrakt fremgår av § 4-5 Opplæringsloven. For å bli gyldig må kontrakten sendes til fylkeskommunen til godkjenning.

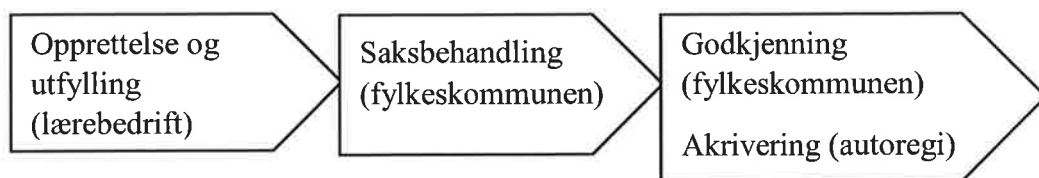
De fleste prosesser knyttet til videregående opplæring håndteres av fylkeskommunen i et fagsystem som kalles VIGO. VIGO portal eies og vedlikeholdes av Vigo interkommunal selskap (IKS).

Saksbehandling av lærekontrakter foregikk manuelt frem til 2013. I 2014 innførte fylkeskommunen et fagprogram hvor lærebedrifter kunne opprette lærekontrakter. Videre godkjenningssprosess har vært manuelt frem til høst 2018: kontrakten måtte skrives ut, signeres av partene og arkiveres manuelt.

Før digital signatur:



Etter digital signatur:



Høsten 2018 ble signering (godkjenning) av lærekontrakter digitalt. E-signering av lærekontrakter har gjort godkjenningsprosess om fra manuell til helelektronisk, noe som betyr endringer i prosesser og arbeidsoppgaver og medførte gevinster.

Flytskjema hvor arbeidsprossene er kartlagt før og etter gjennomføring av prosjektet, følger vedlagt i vedlegg 4.

E-signering er en signeringstjeneste som ble etablert og forvaltes av Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi) i samarbeid med Posten Norge AS, hvor Posten er leverandør til signeringsportal. E-signering gir innbyggerne i Norge mulighet til å signere et dokument fra det offentlige ved å bruke elektronisk signatur (pålogging med ID-porten). Det er lagt til grunn følgende prinsipper for signeringstjenesten: brukervennlighet, tilgjengelighet og sikkerhet.

Etter at kontakten ferdigbehandlet av saksbehandler, sendes den til signering og kontraktspartene får melding om det på SMS/e-post. Signeringsprosessen er enkel og består av 3 steg:

1. Visning av dokument. Lærekontrakten vises til sluttbrukeren. Sluttbrukeren i dette tilfellet er en kontraktspart som er lærling, faglig leder, ansvarlig leder eller fylkeskommunen. Når brukeren har sett og lest dokumentet, kan den velge å signere det, eller avbryte signeringen.
2. Å velge elektronisk ID for å signere dokumentet. Valget vil stå mellom MinID, BankID, BankID på mobil, Buypass eller Commfides.
3. Signere dokument med å autentisere og bekrefte signatur i elektronisk ID brukergrensesnitt.

Fag- og yrkesopplæringen er et viktig område i digitaliseringsstrategien av flere grunner, og digitaliseringen av arbeidslivet påvirker flere av fagområdene (Digitaliseringsstrategi for grunnopplæringen 2017-2021). Det tegnes ca 1500 lærekontrakter pr. år i Nordland fylke. Dette utgjør et stort volum til saksbehandling og overgang til hel elektronisk håndtering av

lærekontrakter er et betydelig fremskritt for fylkeskommunen når det gjelder digitalisering og e-forvaltning.

2.2. Digitalisering

Digitalisering er en viktig drivkraft for forenkling og forbedring av offentlig sektor. Regjeringen ser behov for raskere digitalisering av offentlig sektor noe som bl.a. krever bedre samarbeid mellom stat og kommuner innenfor dette området. I september 2017 sendte Regjeringen ut et brev til alle kommuner, fylkeskommuner og KS med oversikt over alle de viktigste tiltakene som er relevant for kommuner/fylkeskommuner i det statlige digitaliseringsprogrammet, hvor blant annet digital postkasse til innbyggerne, ID-porten, E-signering og mer helhetlige løsninger er nevnt.

Stortingsmelding nr 27 «Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet» inneholder hovedmål og hovedprioriteringer i IKT-politikken. Digital agenda for Norge beskriver også hvordan IKT kan brukes til å forenkle og forbedre offentlig sektor og signaliserer økt innsats i dette området.

Det ble satt av fire ganger så store beløp til finansiering av kommunale digitale prosjekter i 2018 (100 mil) enn i 2017 (25 mil).

Videre inneholder Digitaliseringsrundskriv H-8/18 anbefalinger innenfor digitaliseringspolitikk som kommuner oppfordres til å gjøre seg kjent med. De viktigste endringene fra det forrige rundskrivet i 2017 er at alle punktene er delt inn i krav, anbefalinger og veiledning; at virksomheter skal sette brukeren i sentrum; IKT-systemer skal bygges opp i tråd med prinsippene for innebygd personvern og at det ble presisert krav om å bruke digital postkasse til innbyggerne.

2.3. Sosioteknisk teori

Sosioteknisk teori handler om sammenheng og samspill mellom det menneskelig delsystem (ansatte), ledelsesdelsystem og det tekniske delsystem (teknologi) i en organisasjon og kunne vært relevant å se på med tanke på oppgavens problemstilling.

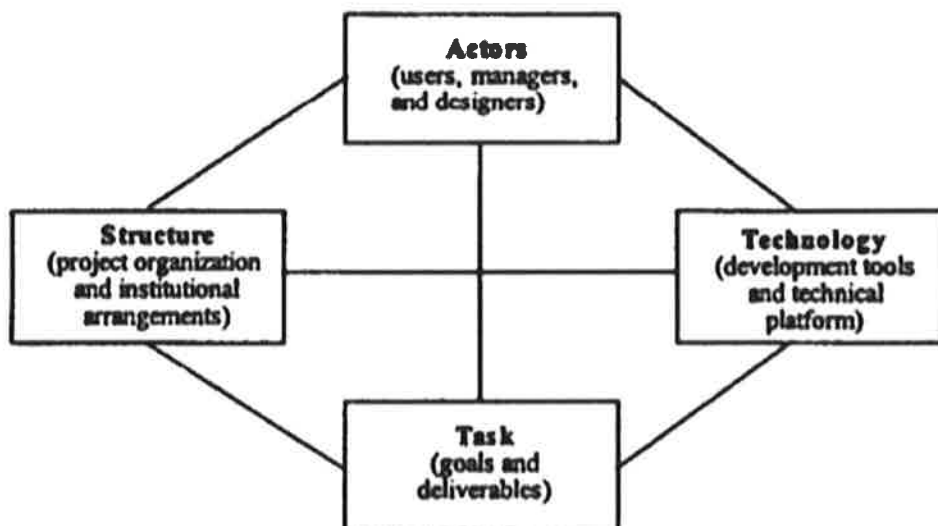
Teknologiske endringer fører til organiseringsendringer og endringer i de menneskelige forholdene. Kombinasjon og samspill mellom det sosiale og de tekniske delsystemene fører til at de endringene som innføres blir vellykket. Denne teorien handlet opprinnelig om design-teori, men ikke om endringsprosesser. Dette skyldes at det opprinnelige verdigrunnlaget var knyttet til demokratitenking og om å re-designe arbeidsprosesser, så ble endringsprosessene sentrale etter hvert. (Klev og Levin, 2013).

Teorien tolkes slik at ved iverksetting av digitaliseringsprosjekter som medfører innføring av ny teknologi, skal det legges lik vekt på både menneskelige og teknologiske faktorer. Sosiotekniske systemer skal fremme gode teknologiske løsninger i kombinasjon med gode arbeidsforhold for arbeidstakere (Bostrom og Hainen, 1977).

Det ligger en forutsetning om demokratiske prinsipper i organisasjonen som dialog mellom arbeidstakere og ledelse der ansatte har påvirkningskraft overfor ledere, bruk av fagforeninger (Mumford, 2006).

Det økes fokus på brukerorientering ved digitaliseringsarbeid og dermed økes det aktualitetet av sosioteknisk teori i arbeid med digitaliseringsprosjekter.

Sosioteknisk endringsmodell til Leavitt & Bass beskriver forholdet mellom deltakere, organisasjonsstruktur, teknologi og oppgaver (Leavitt og Bass, 1964):



Modellen illustrerer at ny teknologi har påvirkning på både ansatte (brukere), arbeidsoppgaver og organisasjonsskruktur hvor samspillet mellom mennesker og teknologi er viktig for at digitaliseringsprosjekt blir vellyket.

2.4. Endringsledelse

Siden oppgaven min handler om et prosjekt som medfører endringer i organisasjonen, ville jeg også se på endringsledelse som vil hjelpe meg med å forstå bedre den problemstilling som oppgaven er rettet mot.

Jeg ville bruke tradisjonell organisasjonsteori hvor organisasjonen ses som et system av 4 hovedelementer: 1) oppgaver 2) mennesker 3) teknologi 4) struktur. (Jacobsen D., 2012).

Ifølge Jacobsen finnes det 2 typer endringsstrategi:

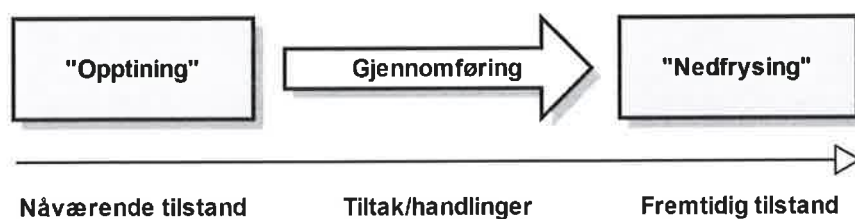
- E – med mål på verdiskapning, ofte økonomisk; fokusert på organisasjonens formelle elementer (strukturer og systemer)
- O – med mål å utvikle menneskelige ressurser, fokusert på organisasjonens uformelle elementer (kulturutvikling).

De fleste teorier om planlagte endringer er basert på Lewins teorier som tar sitt utgangspunkt i stabilitet som søkes av alle individer og organisasjoner hvor motkrefter er det som søker stabilitet og drivkrefter er det som skaper endring:



Lewins modell om «sosiale kraftfelt»

Til å håndtere motkrefter og drivkrefter, bygger Lewins opp sin teori i en annen modell som kalles «endring gjennom tre steg», nemlig «opptining», «bevegelse» og «nedfrysing» (Jacobsen D., 2012, s.184):



Lederutfordringer etter denne modellen handler om:

- Hvordan skape forutsetninger til den tilstand som er villig og klar til å endres (opptiningsfasen)?
- Hvordan bør prosessen med å gå over fra nåsituasjon til ønsket tilstand ledes (gjennomføringsfasen)?

I Lewins modelle ble det lagt til grunn relativt statisk organisasjonsforståelse. Kotters modell er en videreutvikling av Lewins sin modell, hvor det ble tatt hensyn til kultur, ledelse og organisasjon (Vedlegg 5).

Arbeidstakernes medvirkning og eierforhold til endringsprosessen er viktig og dermed endringsevnen og innovasjonskultur antas som hovedelementer og forutsetninger til endringsprosessen som ønskes å lykkes med (Aasen og Amundsen, 2011).

2.4.1. Organisatoriske endringer

Dersom eksisterende prosesser ikke lengre fungerer tilfredstillende til de arbeidoppgavene som organisasjon må løse, og det oppstår behov for å danne nye prosesser, snakker vi om endring som kalles for organisasjonsendring (Bastøe et al., 2002). Organisasjonsendringer kan realiseres på ulike måter: i form av endringer i arbeidsprosesser, nedbemanninger, teknologiendringer, strukturendringer eller endringer i organisasjonsstrategi (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Det finnes 2 typer endringer: radikal eller inkrementell.

Radikale endringer er revolusjonerende fordi disse gjelder for noe nytt, og ofte er omfattende. Radikale organisasjonsendringer betyr endringer av grunnleggende elementer i organisasjonen. Inkrementelle endringer betyr tilpassninger som foretas over tid, forbedringsprosesser som foretas etter hvert i organisasjonen og som derfor ikke tolkes som omfattende.

Thorsvik har kategorisert organisatoriske endringene på følgende måte:

1. Endringer av arbeidsoppgaver i organisasjonen, endringer i teknologi, strategi- og/eller målendringer. Slike endringer innebærer nye måter å jobbe på, ta i bruk nye teknologier som kan gjøre arbeidsoppgaver smartere og enklere, eller endringer av mål og organisasjonsstrategi.
2. Endring av organisasjonsstruktur. Dette innebærer endringer i hvordan organisasjon har organisert seg, hvordan organisasjonen styres og kontrolleres, fordeling og koordinering av arbeidsoppgaver, hvilket belønningssystem som er brukt i organisasjonen.
3. Endringer kan berøre organisasjonskultur. Ved slike organisasjonsendringer forandres grunnleggende antakelser, verdier og normer som tilhører organisasjonskultur ifølge Schjein.
4. Endring av organisasjonens demografi, ved ny ansetterlser og oppsigelse/naturlig avgang.
5. Endring i kommunikasjonprosesser, produksjonsprosesser, læring- og beslutningsprosesser. (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

2.4.2. Organisasjonsutvikling vs organisasjonsendring

I de ulike artikkelene kan man se at disse begrepene ofte brukes om hverandre og kan konkludere at utvikling og endring er stortsett samme prosess, men i det akademiske miljøet skiller forskere

innen organisasjonsteori og endringsledelse begrepene organisasjonsutvikling og organisasjonsendring.

Organisasjonsutvikling baseres seg på å gjøre noe med eksisterende prosesser, videreutvikle disse i en mer konstruktiv retning (Bastøe et al., 2002). Ved gjennomføring av utviklingsprosesser ligger det en forutsetning om stabile omgivelser rundt organisasjonen.

Organisasjonsendring handler om å starte og danne nye prosesser og erstatte disse med de eksisterende prosesser grunnet at eksisterende prosesser ikke fungerer tilstrekkelig godt lengre. Til gjennomføring av organisasjonsendringsprosesser kan det være behov for å trekke inn ny kompetanse (Bastøe et al., 2002).

Utvikling oppfattes som regel av organisasjonsmedlemmene som noe positivt og er ønskelig, mens endringer er noe mennesker naturlig er skeptiske og føler seg usikre på. Ønske om stabilitet i det grunnleggende meningssystemet og handlingsmønsteret ligger naturlig for både organisasjoner og mennesker. Dermed betraktes endringer som en prosess som kan true deres verdissystem og dermed skape motstand, angst og forvirring hos medlemmene i organisasjonen. Det kan være grunn til at organisasjonsutviklings prosesser lykkes oftere enn organisasjonsendrings prosesser (Bastøe et al., 2002).

2.4.3. Hvordan sikre gjennomføring av digitale endringer i en organisasjon?

Digitaliseringsutvikling hvor stadig nye teknologier tas i bruk, fører til at endringstempoet i omgivelsene øker stadig. Endringsprosesser blir mer og mer ordinær tilstand med en viss kontinuitet i organisasjoner, og det forutsettes at ledelse i virksomhetene utøves ut fra endringsperspektiv (Hennestad og Revang, 2017). Endringsledelse kan utløse handlinger med motivasjon til de ansatte, kommunikasjon og endringer med organisasjonskultur, som følge av organisatoriske forandringer etter endringsprosessen som igjen har påvirkning på medarbeidere i virksomheten. Det kan også være en utfordring av teknisk karakter som forårsaket problemer med å forstå og akseptere digitalisering. Ledelse som utøves ut fra endringsledelses perspektiv øker forståelse for endringene blant de ansatte (Holotiuk og Beimborn, 2017).

Arbeid med motivasjon inngår i strategi for endringsprosess, og ledere som jobber proaktivt med motivasjon for de ansatte har bedre forutsetninger til å oppnå ønskede gevinster. Arbeid med motivasjon ved gjennomføring av digitaliseringsprosjekter danner forutsetninger for at ansatte etablerer eierskap til visjonen som legger til rette for nytenkning og innovasjon (Aasen og Amundsen, 2015).

Teknologisk utvikling fører til at brukeradferden endrer seg og tjenestebrukers forventninger til organisasjoner er annerledes enn det har vært før. Det krever blant annet at virksomheter må følge opp tendenser og fokusere seg i større grad på tjenestebrukere.

Brukeropplevelse er et satsingsområde i digitaliseringsarbeidet og bør inngå i en digitaliseringsstrategi. Brukerorienterte virksomheter vil få effekt av å øke brukerverdien, styrke omdømme og dermed få et konkurransefortrinn (von Leipzig et al., 2017). Det er viktig å ha etablert forståelse og aksept i virksomheter for det faktumet at det er tjenestebrukere som setter premissene i langt større grad enn tidligere. Forbedring av brukerens opplevelser bør ikke kun inngå, men å være satsingsområde ved digitaliseringsarbeid uansett omfang. Virksomheter bør oftere se utad og foreta kritiske vurderinger ut fra interessentenes perspektiv for å danne et korrekt bilde av hva som skal være i fokus ved digitalisering (Holotiuk og Beimborn, 2017).

Til å skape gjennomføring av endringer og redusere eventuell motstand er det viktig å sørge for god kommunikasjon både i forkant og underveis i prosessen. Visjonen og målsetting bør være formidlet på et tidlig tidspunkt hvor det bør presiseres hvilket hovedmål som skal oppnås, hvorfor dette gjøres og hva som inngår i digitaliseringsprosjekt. Til å formidle informasjon om digitaliseringsprosjektet, kan alle kommunikasjonskanaler brukes, men det oppfordres til å bruke de digitale som bedriftens intranett, e-post, videomøte osv. Det er viktig å legge til rette for toveis kommunikasjon som har som mål å involvere medarbeidere i virksomheten i arbeidet med digitaliseringsprosjektet, øke forståelse for det som foregår, og ikke minst øke tillit og åpenhet gjennom toveis kommunikasjon, som er viktig for at digitaliseringsprosjektet blir vellykket. Toveis kommunikasjon oppnås gjennom møter, webkurs hvor det er anledning for å komme med tilbakemeldinger, kritikk, innspill osv og hvor det legges vekt på en åpen dialog. (Westerman et al., 2011).

Opplæring er en av de avgjørende faktorer ved gjennomføring av digitaliseringsprosjekt og for å få endringer etablert. Digitalisering som ble nevnet tidligere medfører ofte endringer i arbeidsprosesser og, måten ansatte jobber på.

For å kunne ta ut den effekt og verdi som ligger i endringer, er det viktig å gi opplæring til ansatte som blir berørt av digitaliseringsprosjektet. Opplæring må være integrert i den nye praksisen og være en del av denne. Ved involvering av de ansatte i utvikling av opplæring, kan organisasjonen bidra til økt forståelse for digitalisering blant ansatte, utvikling av ansattes eierskap til digitalisering, og sikre at den nye teknologien tas i bruk (Amundsen, 2005).

Opplæringsinnsats for ansatte på kontinuerlig basis vil være en vesentlig fordel for organisasjonen for å lykkes med digitaliseringsarbeidet.

2.5. Digitaliseringens påvirkning i organisatorisk perspektiv

Organisasjonen blir påvirket av digitalisering på flere områder. Digitalisering kan påvirke arbeidsprosesser i organisasjonen, brukeropplevelse, forvaltningsmodell m.m. Dermed er det viktig å se på mulighetene og utfordringene med digitalisering ut fra organisatorisk perspektiv (Stief et al., 2016).

2.5.1. Muligheter som digitalisering åpner for organisasjon

Effektivisering av arbeidsprosesser nevnes oftest som en fordel ved å bruke digital teknologi i organisasjonen (Stief et al., 2016). Digitalisering bidrar med å forbedre integrasjon og samordning av arbeidsprosesser som øker effektiviteten og kvaliteten av arbeidet i organisasjonen. Integrasjon av arbeidsprosesser og data eller med andre ord – digitalisere arbeidsprosesser bidrar til å øke effektiviteten på drift av organisasjonen. Optimalisering av arbeidsprosesser anses som den største muligheten med digitalisering ifølge Stief (2016). Organisasjoner som fjerner papir og erstatter manuelle prosesser med digitale, får et automatisk datagrunnlag som kan brukes til å analysere prosessytelse, kostnadsdrivere og jobbe bedre med risikovurdering (Westerman et al., 2011). Datagrunnlag og oversikt over prosessytelse, gir ledelsen anledning til å vurdere og finne løsninger for problemstillinger på et tidligere tidspunkt,

før de blir kritiske (Parviainen et al., 2017). Digitaliserte arbeidsprosesser frigjør ressurser i organisasjon som kan brukes til andre formål, for eksempel til å løse strategiske oppgaver (Westerman et al., 2011).

Forbedret beslutningstaking. Digitaliserte arbeidsprosesser og analytiske teknologi kan filtrere ut informasjon som ikke trengs, som fører til at det blir mulig å bruke data-drevet beslutningstaking, benytte datagrunnlag for å støtte beslutninger innen økonomi (Hirt og Willmott, 2014). Optimaliserte beslutningsprosesser gir anledning til å forbedre ytelse på tvers av organisasjonsenheter og ansvarsområde.

Ansatte og arbeidsoppgaver i organisasjonen. Digitalisering ikke bare forbedrer måter man jobber på, men påvirker positivt på flyten av kunnskap og kommunikasjon totalt sett på tvers av organisasjonen (Westerman et al., 2011). Ved å automatisere rutineoppgaver, kan digitalisering legge inn sitt bidrag til kompetanseutvikling for de ansatte, slik at tid og ressurser frigjøres til å utvikle nye ferdigheter (Parviainen et al., 2017). Sosiale plattformer kan endre organisasjonskulturen til å bli mer innovativ, videreutvikle sine tjenester, øke kundeopplevelsen og forstå risiko når det skjer markedssendringer. Digitalisering danner nye arbeidsoppgaver som medfører etablering av nye årsverk tilknyttet ledelse og styring av digital verktøy (Henriette et al., 2016). Alt dette bidrar til virsomhetsutvikling og verdiskapning.

En av de suksessfaktorer som gjør digitaliseringen vellykket er organisasjonskultur som legger til rette for innovasjon og nytenkning. En slik kultur må etableres hvor det ligger forutsetning om å akseptere digitale endringer. For å stimulere samarbeid og oppmuntring til risikotakning blant ansatte, må organisasjoner endre sin kulturelle tankegang. Kulturen bør utvikles med mål om å skape og fremme en tankegang blant de ansatte med en digital agenda der kulturen fremhever nytenkning og er mottakelig til endringer.

For at organisasjonen kan lære av den gamle tankegangen der man fokuserer på eksisterende arbeidsprosesser og tjenester, og ikke minst til å kunne generere nye ideer og fokusere seg på læring framfor feiling, er det viktig å samarbeide på tvers av organisasjonen (Holotiuk og Beimborn, 2017). Digitalisering forutsetter at ansatte har gode evner til å kunne jobbe i team og tverrfaglig. I studien til Kane et al. (2015) ble det beskrevet at historiefortelling er en populær metode for å få med de ansatte i digitaliseringsarbeid .

For å kunne se en større fremgang i digitalisering, er det viktig å ha forståelse for hvilke aspekter av den eksisterende organisasjonskulturen som er hensiktsmessig å framheve (Kane et al., 2015).

Nye forvaltningsmodeller bør vurderes hvor det legges til grunn viktige drivere for innovasjon som kunnskapsdeling, risikotakning og samarbeid.

Ressurs- og økonomiske fordeler. Dersom planlagt digitaliseringsprosjekt vil resultere i reduksjon av kostnader eller resultere i andre gevinster som effektivisering av arbeidsprosesser, kan det konstateres at digitalisering medfører ressursmessig besparelse og/eller økonomisk gevinst (Salo, 2006). Digitalisering åpner for økonomiske fordeler, som besparing på logistikkostnader for digitale tjenester. Digitaliserte tjenester benytter mindre ressurser i produksjon, transport og organisasjoner har ikke like stort behov for arbeidskraft og kan enten redusere personalkostandene eller bruke frigjorte ressurser til andre formål (Loebbecke og Picot, 2015). Skyløsninger åpner for bedre lagringsmuligheter og tilgjengelighet på informasjon. Digitaliserte tjenester fører til selvbetjeningsmuligheter, høy ytelse til nettverkstilgang, ressursbinding, elastisitet og integrasjon av betalingsmuligheter for tjenesteløsning. Teknologiske løsninger som skyløsninger medfører nye økonomiske gevinster for organisasjonen, siden organisasjonen blir belastet kun for faktisk brukstid for den eller den dataressurs. Pris på timebasis for leie er dyrere enn om organisasjonen kunne eie, men dette er likevel lønnsomt på langsikt, da virksomhet ikke trenger å bli belastet for vedlikeholdskostnader, og ha ansvar for infrastruktur (Schmidt et al., 2015). Dette åpner for vekst i effektiviteten som oppnås ved driftsbesparing og gir andre økonomiske gevinster for organisasjoner.

Endringer i forholdet og samspillet mellom organisasjon og tjenestebrukere. Organisasjon får økt brukerinnsett gjennom informasjon som blir tilgjengelig ved digitalisering. Organisasjonen kan analysere atferd hos innbyggere og andre brukere av offentlige tjenester og deretter tilpasse markedsføringsstrategien for sine tjenester gjennom tilgang til stor mengde av datamateriell. (Loebbecke og Picot, 2015). Nye teknologier med analytisk algoritme hjelper organisasjoner å etablere bedre kunnskap om innbyggere og andre interessenter som organisasjoner i offentlig sektor relaterer seg mot og om deres behov. Dette legger blant annet til rette for innovasjon i offentlig sektor (Andersen et al., 2015).

Digitale kanaler og ny teknologi åpner organisasjonene til å ha for bedre kommunikasjon med sine brukere av tjenester (Stief et al., 2016). Mer oversiktlige tjenesteløsninger bidrar til økt tillit hos dem som benytter organisasjonens tjenester. Til å øke tilgjengelighet kan organisasjonen bruke stadig flere sosiale medier noe som resulterer i økt og raskere respons på de ulike henvendelser (Westerman et al., 2011). Mobil app som innbyggere blant annet kan laste ned fra organisasjonens nettside åpner for bedre og mer brukervennlig tjenestetilbud. Digitalisering

medfører som regel bedre funksjonalitet, høyere pålitelighet og større brukervennlighet til de tjenester som organisasjon har tilbud om, noe som bidrar til å styrke organisasjonens omdømme (Lenka et al., 2017). Ved å ta i bruk nettbasert teknologi, kan organisasjoner identifisere muligheter gjennom innsamling av store informasjonsmengder fra sine tjenestebrukere. Ved å analysere innsamlet informasjon kan organisasjoner forbedre brukerinnsikten, videreutvikle tjenester, forbedre markedsføringsstrategier og yte kundeservice fra alle organisasjonsenheter, som igjen vil bidra til bedre kundeopplevelse totalt, øke etterspørsel etter tjenester og forbedre støtteprosesser (Westerman et al., 2011). Alle disse optimaliseringene bidrar til et tettere og sterkere forhold mellom organisasjonen og deres tjenestebrukere.

2.5.2. utfordringer som organisasjonen får ved digitalisering

Organisasjoner klarer ofte ikke forstå hvor stort potensiale og alle fordelene som digitalisering medfører. I praksis oppstår det mye som hemmer digitalisering i organisasjoner.

Atferdendringer blant tjenestebrukere og deres forventninger presser virksomheter til å tenke annerledes på måten de tiltrekker, behandler og beholder sine kunder. Dette resulterer i vesentlig markedsskifte, og utfordrer de tradisjonelle organisasjonene som offentlig sektor kan kalle seg for (Piccinini et al., 2015).

Digitalisering medfører større forventninger om fleksibilitet til virksomheter og om å være mer smidige i driften (Holotiuk og Beimborn, 2017). Det kan være problematisk å integrere interne arbeidsprosesser i organisasjonen dersom organisasjonen undervurderer deling av felles informasjon intern. Digitalisering av enkelte aktiviteter kan resultere i endring av organisatoriske prosesser, og kan være utfordrende for virksomheten. Dette kan resultere i at noen arbeidsoppgaver faller naturlig bort i virksomheten og ansatte reagerer med motstand mot endringer.

Manglende forståelse og beslutningsvilje hos topledere. utfordring med å forstå behov til raskt digitalisering omtales i litteraturen (Fitzgerald et al., 2013). Lederenes manglende forståelse for den teknologiske utviklingen som foregår med lynets hastighet, og hva den betyr for organisasjonen, hemmer sikring av nødvendige tilpasninger og er en av de grunner til at

organisasjon henger etter i digitalisering. En annen faktor som hemmer digitalisering kan være manglende kjennskap om mulighetene og utfordringene med digitalisering (Westerman et al., 2011). Ledere har absolutt behov for å kjenne til de digitale mulighetene som finnes i det fagfeltet de har ansvar for. Grunnet manglende kjennskap til de fordelene som digitalisering medfører, kan ledere avvente med å ta i bruk ny digital teknologi inntil noen andre gjør det (Westerman et al., 2011). Dersom dagens løsninger fungerer tilfredstillende, kan organisasjon velge å ikke prioritere digitalisering, og at det kan oppveie de potensielle fordelene digitalisering gir. Dette kan resultere i at organisasjoner velger bort å følge med i teknologiutviklingen og vil deretter henge etter.

IT Sloan Management Review og Deloitte utga en rapport i 2015 – Strategy, not technology, drives digital transformation, og rapporten illustrerer at en av de utfordringene som organisasjoner møter ved å digitalisere løsninger eller prosesser, er mangel på digitaliseringsstrategi (Kane et al., 2015). Organisasjoner fokuseres mer på teknologien i seg selv, enn å betrakte teknologien som et middel til å nå de strategiske målene. Det resulterer i at organisasjonen går glipp av vesentlige elementer, eller at den ikke tar i betraktning løsninger som passer organisasjonens ståsted bedre. Digitalisering er en strategisk oppgave (Henriette et al., 2016), hvor ansvaret er plassert på ledernivå i organisasjonen.

En annen hemmede faktoren er lite samarbeid mellom fagavdelinger og IT-avdelingen i organisasjonen. Dette kan oppstå grunnet uklare roller, ansvar og mål ved digitaliseringsprosjekter, eller handle om samordningsspørsmål og kulturelle tradisjoner. Det er stadig flere organisasjoner hvor det vurderes ulike digitaliseringsprosjekter, og det krever at de må samarbeide mer effektivt på kryss og tvers av organisasjonsenheter og fagområder (Tannou og Westerman, 2012). I en organisasjon hvor digital teknologi og ledelse av de ulike IT-systemer alltid har vært et ansvar for IT-avdelingen, og det ikke har vært samarbeid mellom fagavdelinger og IT-avdelingen, kan samarbeidsbehov anses som utfordring. For at digitaliseringen kan lykkes, må fagavdelinger og IT-avdelingen jobbe tettere sammen.

Organisasjoner kan være preget av adskilt tenking eller silotekning, der ansatte har mer fokus på tjenester eller organisasjonsenheter (seksjoner/avdelinger) istedenfor tjenestebrukere eller arbeidsprosesser (Tannou og Westerman, 2012). Silotenking betyr at man tenker innad avdelingens sine mål og prioriteringer hvor man hører til og ikke så mye på andre avdelinger noe som fører til ulikhet i behandling, mindre effektivt samarbeid internt og eksternt.

Det ville være utfordrende å se helheten mellom brukerinformasjon, tjenester og arbeidsprosesser, og forventet optimalisering vil sannsynligvis ikke forekomme dersom organisasjonen har en silotenking. Ansattenes holdninger og lite forståelse for andre er oftest de største hindringene til integrasjon og effektivt samarbeid som kreves for å jobbe med digitalisering. Endring i atferd til tjenestebrukere presser organisasjoner til å tenke og jobbe annerledes og dermed må silotankegangen bort. Effekten at alle jobber mer likt med de samme oppgaver og ressurser, er at det forbedrer kommunikasjon i organisasjonen (Baumann, 2018).

Kulturutfordringer innebærer motstand mot endring, organisasjonen er skeptisk til å ta risiko, fremme nytenking og utvikle samhandlingsomgivelser. Lite endringsvilje hos de ansatte, og at de ikke ser behovet for å endre seg for å kunne være mer konkurransedyktig i den digitale verden, er den viktigste kulturelle utfordringen som i tillegg er ofte undervurdert av organisasjonen (von Leipzig et al., 2017).

Dersom det er flere medarbeidere i virksomheten som sliter med å endre sin tangeang mot det digitale eller ikke synes det er nødvendig, kan dette peke på at medarbeidere har jobbet under stabile omgivelser (rutiner, prosedyrer) i flere år og ikke ser behov for å ta i bruk nye digitale teknologier for å forenkle sine arbeidsoppgaver. Dette er et organisasjonskultur problem som fører med seg usikkerhet mot endring, og det betyr at nytenking ikke ble støttet (Westerman et al., 2011).

Både Fitzgerald et al. (2013) og Henriette et al. (2016) tar opp vanskeligheter med digitalisering og godt voksne medarbeidere i organisasjoner. Disse er kommet med påstand at godt voksne medarbeidere er «teknofobiske» (Henriette et al., 2016), og at godt voksne ledere uttrykker lite initiativ til å drive med digitale endringer. Problemet er at godt voksne medarbeidere trenger nødvendigvis ikke ha interessen og vilje for å ta i bruk nye digitale teknologier, til forskjell fra yngre medarbeidere som er født i det digitale århundre. Det blir en utfordring for virksomheten dersom godt voksne ledere har lite digitale ferdigheter eller manglende kunnskap, som fører til at de ikke har nok vilje til å lære seg de nye digitale teknologiene eller dette kan tyde på at de mangler muligheten til å lære seg dette på grunn av ubalanse mellom arbeidsbelastning og tidskapasitet.

En annen utfordring for de ansatte er beskyrning om å ikke bli etterspurt som medarbeider (Henriette et al., 2016). Digitalisering resulterer i at en del av arbeidsoppgaver forsvinner ut av

organisasjonen grunnet at arbeidsprosesser blir automatisert noe som resulterer i reduksjon av behovet for medarbeiders kompetanse. Men digitalisering danner også nye arbeidsoppgaver noe som fører til etterspørsel etter ny kompetanse. Digitalisering fører med seg noen risiko for virsomheten, samt det åpnes nye muligheter. For å legge usikkerhet om til driftkraft i digitaliseringsarbeid, må ledelsen være fremoverlent og jobbe med kulturelle endringer slik at tankegangen hos medarbeidere skiftes mot den digitale, samt endre fokus fra trusler og konsentrere virksomhetens oppmerksomhet på nye muligheter som digitalisering bringer med seg (Westerman et al., 2011).

Evner til å tilegne seg ny kunnskap og digitale ferdigheter hos ansatte i organisasjonen har direkte sammenheng mellom hvordan digital teknologi kan påvirke organisasjoner (Kane et al., 2015). Ansattenes manglende eller lave digitale ferdigheter, alene eller i kombinasjon med evner til å tilegne seg nye kunnskap, kan være en utløsende faktor som hemmer å ta i bruk ny teknologi grunnet de som allerede eksisterer i organisasjonen. Digitaliseringsprosjekt medfører iverksetting av digitale verktøy for å støtte forvaltningsmodell til virksomheten, har påvirkning på hele organisasjonen og blant annet arbeidsprosesser, ressurser, interne og eksterne brukere. Dette medfører endringer i organisasjonens prosedyreverk og arbeidsoppgaver, hvor samarbeid og samhandling er det grunnleggende.

Dersom virksomhet ikke har egen digitaliseringsstrategi, kan dette også være faktoren som hindrer virksomheten å jobbe med digitalisering, og kan være sammenhenge med mangel på kompetanse og digitale ferdigheter som ble nevnt over.

2.6. Organisasjonskultur

Hvis man skal se på definisjonen av organisasjonskultur finnes det mange varianter. Jeg tenker i første omgang å se på tre ulike definisjoner, og først vil jeg nevne Bang (2011) sin definisjon. Bang (2011, s. 12) skriver at «Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene». Så har Jacobsen og Thorsvik (2013) definert organisasjonskultur som opplevelse, tanker og meninger som er felles for flere mennesker i en bestemt sosial sammenheng. Den siste jeg ønsker å dra inn nå er Schein som definerer organisasjonskultur som «Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe kommer fram til, oppdager eller utvikler

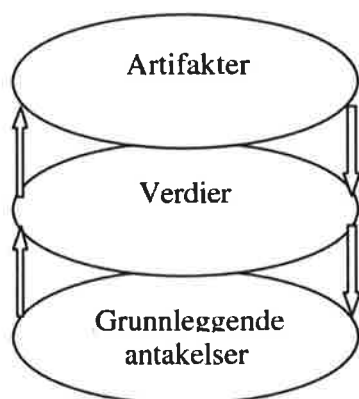
etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene» (Bang, 2011).

Hvis man ser disse tre definisjonene under ett vil man se at de beskriver i stor grad organisasjonskulturen som et intersubjektivt sett av normer og, verdier som er etablert av felles sosial praksis. Samtidig legges det ulik vekt på de kulturelle dimensjonene, men felles for de er at dette er interne prosesser i hver enkelt virksomhet.

Schein deler organisasjonskulturen inn i tre ulike nivåer (Jacobsen og Thorsvik, 2013):

- 1) Nivå en; Dette nivået er ikke nødvendigvis så god synlig og ofte blir det tatt for gitt. Det er for eksempel våre oppfatninger som kan være ubeviste, følelser og tanker. Schein er av den oppfatning at man kan betrakte noe som en realitet så lenge en løsning eller metodikk virker gang på gang. Det kan overbevise folk til å tro at et samfunn faktisk fungerer på denne måten.
- 2) Nivå to; Her kan man definere organisasjonens sosiale prinsipper, mål, normer og strategier, og de verdiene som omfatter de synlige og beviste perspektivene. På dette nivået viser man hvordan en organisasjon ønsker å bli oppfattet, i motsetning til hvordan de egentlig handler. Ett eksempel på dette kan være at en organisasjon sier utad at man er opptatt av å følge de lover og avtaler som er inngått, mens i den andre enden så er ikke lover og avtaler så viktige når det kommer til stykke. Hvis man skal kjøre en analyse av en organisasjon er det av stor betydning at man klarer å skille de ønskede verdiene fra de verdiene som faktisk er i organisasjonen.
- 3) Nivå tre; Artefakter, er synliggjøring av organisasjonsstrukturen, arbeidsprosesser og resultater. Der de andre to nivåene har vært lite synlig og nesten usynlig er dette nivået helt klart det mest synlige nivået i en kultur. Her ser vi beskrivelse av kulturens fysiske og sosiale miljø. Artefakter er lette å observere, men det kan være vanskelig å forstå hva disse betyr, forstå relasjonene mellom de ulike artefaktene og mønstrene de representerer. Scheins definisjon er illustrert i figuren under.

Organisasjonskultur



- kvantifiserbar og synlige resultat av kulturen
- påvirkning på vtre miljø
- organisasjonsmedlemmenes syn på hva som er viktig og rett
- lærte, tatt-for-gitt og i stor grad ubevisste løsninger på bedriftens problemer

Schein (Bang, 2011) mener at medlemmene i en organisasjon tilslutter seg en kultur basert på verdier. Når medlemmenes underliggende overbevisninger og grunnleggende antakelser støtter opp om de ulike normene og verdiene kan man si at medlemmene følger de kulturelle normene. Disse vil øke aktiviteter som produserer artefakter på overflattisk nivå. Artefakter er den synlige kulturelle kjernen som opprettholder normene og verdiene. I følge modellen til Schein så kan man si at kulturen styres innenfra og ut. Som følge av de fysiske handlingene kan man også reversere modellen til Schein slik at artefaktene kan slå tilbake på verdiene og de grunnleggende forholdene. Hvis en gruppe prøver å mestre utfordringene med ekstern tilpasning og intern integrasjon, vil man se at en organisasjonskultur vil vokse naturlig frem. (Bang, 2011).

For at man skal få til en felles kultur for ekstern tilpasning må organisasjonen bli enig om primære oppgaver og hvilke strategiske utfordringer man ser. Dette vil gi organisasjonen et felles syn på deres mål og virkemiddel. Utgangspunktet for å skape en solid plattform og en indre kraft til å mestre de utfordringene man ser rundt seg, er at organisasjonen har en felles organisasjonskultur.

2.6.1. Organisasjonskultur og endringer

Når man snakker om endringer i organisasjoner skilles det mellom to ulike tilnærminger til endring, det er proaktiv og reaktiv tilnærming. For å forklare det nærmere kan man si at en reaktiv organisasjon er en organisasjon som gjør endringer når den føler seg tvunget til det. Mens en proaktiv organisasjon analyserer status quo fortløpende for å være i forkant og vil se eventuelle endringer som må til for at organisasjonen skal bli best mulig. For å utvikle organisasjonens evne til å revurdere og omstilles seg, er man nødt til å møte endringene på en proaktiv måte. Det kan man løse ved å etablere en god organisasjonskultur for endring i organisasjonen. Ved å jobbe på denne måten vil man med stor sannsynlighet unngå trusler og man vil kunne være først ute på en rekke områder. For å være en endringsdyktig organisasjon er det en rekke elementer som må være til stede i en organisasjonskultur, og dette er noe jeg har sett ved å gjennomgå ulike teorier om organisasjonskultur og endringer. Når endringer oppstår må organisasjonskulturen være beredt. Sett fra mitt ståsted skal jeg belyse dette i kommende avsnitt.

Det første jeg ønsker å dra frem er viktigheten i det å ha en lærende organisasjon, at organisasjonen er i stand til og ønsker å lære. Dette er noe som jeg anser må være på plass for at man skal få til å danne en kultur for endring i organisasjonen. Det vil også si at organisasjonen kan utnytte og dele kunnskapen, samt adaptere kunnskapen. De som leder organisasjonen må ha evne til å vurdere sannheter som er etablert i organisasjonen og tilpasse seg det som finnes rundt organisasjonen. Det innebærer også at organisasjonen klarer å tenke fremtidsrettet og se alt i et helhetlig perspektiv. Organisasjonen må våge å gi frihet til ansatte slik at de både har muligheten til å være fleksibel, og at de ansatte kan ta del i andre arbeidsoppgaver utover det området de har ansvaret for. I utgangspunktet er alle skeptiske til endringer i egen organisasjon, og i de fleste endringer vil mesteparten av de ansatte bli berørt på en eller annen måte.

Vaner og rutiner er absolutt nødvendig å ha i det daglige arbeid. Medaljen har en bakside – vaner fører til at man ikke klarer å tenkt nytt når det gjelder oppgaveløsning. «Gamle vaner er vonde å vende» (Berg A.M., Eikeland O., 1997, s.103). Avlæring av gamle vaner trenges til å kunne etablere nye vaner og tilvenne seg til nye rutiner. Dette blir ofte undervurdert av

organisasjoner. Avlæring av gamle vaner og rutiner gjøres på samme måte som man lærer: via gjentakelse og tilvenning.

For å sikre en god mottakelse av endringer som man tenker å innføre er det veldig viktig og helt essensielt med god kommunikasjon ut til alle ledd i organisasjonen i forkant av prosessen. Ved å ha gode informasjonssystemer og kommunikasjonslinjer legger man til rette for å styrke læringen og ikke minst skape en endringskultur. For at man skal få dette til å fungere i praksis er det viktig med tillit og åpenhet i alle nivåene i organisasjonen og i tillegg ha en åpen dialog mellom de involverte partene. En ting man ofte ser er at hvis organisasjonen har en helhetlig organisasjonskultur vil det være lettere å gjennomføre endringer. I slike organisasjoner har man ofte et felles mål, og de involverte partene i organisasjonen tenker i samme retning, spiller på de samme verdier og normer og ønsker å bidra felles for at de satte målene blir oppnådd. Hvis man har det motsatte av en helhetlig organisasjonskultur hvor personene drar i ulike retninger, vil man oppleve at man har flere hensyn å ta når man skal igangsette en endring. Dette vil være med på å øke risikoen for at endringene man ønsker å gjennomføre støter på utfordringer.

2.6.2. Faktorer som kan påvirke organisasjonskulturen

Hvis medlemmene i en organisasjon skjønner at de må tilegne seg ny kunnskap og/eller i tillegg endre sine holdninger og verdier, er det stor fare for at en kulturendring i organisasjonen vil møte motstand. En slik endring kan i værste fall føre til å spre angst og utilfredshet. Alvesson (2002) påpeker at det er mulig å påvirke og forsterke ulike sider ved en organisasjonskultur.

En annen som sier noe om dette er Bang (2011) sine sju råd om hvordan man kan påvirke kulturen i en organisasjon, og som igjen viser hvordan organisasjoner blir mer mottakelig for kulturendring:

- 1) For å finne ut hva som er det beste for organisasjon å bygge videre på og hva som må endres, må man gjennomføre en kartlegging av kulturen i organisasjonen. Det betyr også at man på forhånd må være klar over hvilken organisasjonskultur man har i organisasjonen.
- 2) Ledelsen i en hver organisasjon må være tydelige på hvilken kultur man vil ha i organisasjonen, Og i tillegg må ledelsen gå fremfor som et godt eksempel på hvilke

rollemodeller man ønsker, og ikke minst få dette budskapet ut og forankre det i hele organisasjonen. På denne måten viser også ledelsen klart hvilken kultur man ønsker med tanke på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

- 3) I starten er det viktig å fokusere på få, men viktige verdier.
- 4) Organisasjonens kulturuttrykk må være i overenstemmelse med organisasjonens verdier, normer og oppfatning av virkeligheten, i tillegg til at materielle og strukturelle forhold må være i overenstemmelse med verdisettet.
- 5) Lederne blir som hovedregel sett opp til av andre ansatte i organisasjonen, og lederes påvirkningskraft er kanskje sterkere enn man tror. Derfor er det viktig at lederne går foran og viser vei, og lederens handlinger vil ofte kunne påvirke kulturen i organisasjonen.
- 6) For å få frem den adferden man ønsker kan man benytte seg av et belønningssystem, det vil si at man belønner den atferden man ønsker seg, mens man straffer atferd man ikke ønsker seg. På en slik måte vil man kunne påvirke organisasjonen i den retningen man ønsker.
- 7) Det siste punktet som Bang (2011) nevner er at man kan påvirke kulturen i organisasjonen ved nyansettelser. Med å ansette personer som passer inn i den ønskede kulturen. Man kan selvfølgelig velge å ansette personer som passer inn i den kulturen man allerede har. Hvis det viser seg at det er store avvik mellom organisasjonens og personens kultur vil man kunne oppleve at kulturen i organisasjonen vil kunne påvirkes i negativ retning, og det er ikke organisasjonen tjent med.

Tatt i betraktning økt fokus på endringsledelse i de siste årene, har det også blitt mer vanlig å undersøke organisasjonskultur i endrings perspektiv. Forbedring av organisasjonsytelse ses da gjerne i sammenheng med oppnåelse av planlagt kulturell endring (Aase og Amundsen, 2015). Hvis man ser det slik så vil organisasjonskultur være et virkemiddel for å motivere ansatte til å opptre på korrekt måte. Det er bare en liten hake ved dette, og det er at det kan være vrient å få skriftliggjort på en presis nok måte hvilken kultur man ønsker seg bort fra. Og ikke minst hvordan man skal få innført eller innarbeidet den kulturen man ønsker seg i organisasjonen.

3. Metode

I dette kapitlet redegjøres det hvordan undersøkelse blir gjennomført, hvilke metode jeg skal velge og begrunne undersøkelsesdesign; beskrive hvordan er det tenkt å samle og analysere data. I slutten av kapitlet vil jeg reflektere litt over pålitelighet og validitet av min undersøkelse.

3.1. Forskningsstrategi og forskningsdesign

Et forskningsdesign skal gi lesere en strukturert forståelse av hvordan jeg har kommet frem til besvarelsen av problemstilling og forskningsspørsmål som ble definert innledningsvis i oppgaven.

Det opereres med 2 analysestrategier: teoristyrte som baseres på noen teoretiske antakelser og beskrivende casestudie dersom man ikke har noe teoretiske antakelse på forhånd (Johannessen et al., 2011).

Problemstilling som «hvordan påvirker digitaliseringsprosjektet på organisasjonen» er tatt ut fra praksis. Jeg skal undersøke organisatoriske effekter av digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter i Nordland fylkeskommune, og jeg har ikke noen teoretiske antakelser og dermed utformes oppgaven som en caseundersøkelse. Dersom man utforsker en case for eksempel en organisasjon (eller en enhet) kalles det enkeltcasestudie, men hvis man ser på flere enheter, vil dette kalles flercasestudie. Jeg skal ikke undersøke flere organisasjoner og dermed kan vi konstatere at det blir et enkeltcasestudie.

Jeg har valgt kvalitativ tilnærming til metode som passer best til undersøkelser av fenomener som man vet lite om og som jeg ønsker å forske mer grundig på (Johannessen et al., 2011). Kvalitative studier har som formål å bidra med overførbar kunnskap enn å gjøre statiske generaliseringer som kvantitative studier er.

Videre står valget mellom ekstensivt eller intensivt undersøkelsesdesign.

Ekstensivt design går på bredden av temaet og innebærer som regel flere analyseenheter, mens intensiv design går motsatt på dybden av valgte tema og innebærer noen få analyseenheter. Ifølge min problemstilling vil intensiv design være mest aktuell da jeg skal gjennomføre en rekke dybdeintervju for å finne svar på den problemstilling og de spørsmålene som jeg stiller i det foregående kapittelet.

Jeg mener en spørreundersøkelse i de ulike målgruppene som gjelder digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter for: lærlinger, lærebedrifter og saksbehandlere ved fylkeskommunen, ville vært fint å gjennomføre for å supplere intervjuer og gjøre helhetsinntrykket enda mer fullstendig. Dette medfører betydelig større ressursbruk og arbeid, noe som jeg ikke har mulighet til å gjennomføre grunnet begrenset tid og siden jeg skriver oppgaven alene.

3.2. Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Ved datainnsamling finnes det 2 typer tilnærminger: deduktiv og induktiv tilnærming.

Når det gjelder deduktiv tilnærming ser man etter allerede eksisterende empiri og med utgangspunkt i egne empiriske undersøkelser kan man se hvilke anvendbare teorier man kan anvende. Det hele går ut på å få bekreftet eller avkreftet ulike hypoteser, noe som forutsetter at man har noen teoretiske antakelser i grunn.

Den andre tilnærmingen er den induktive tilnærming som forutsetter at man tør å se nye muligheter, eller som man også kaller å ha et åpent sinn. Da gjelder det å samle så mye empiri som mulig for deretter å kategorisere og analysere slik at det gir utgangspunkt for å danne nye teorier.

Jeg ønsker med min undersøkelse å forstå hvordan digitaliseringsprosjekt påvirker på en organisasjon. Jeg har ikke som mål å utvikle nye teorier og har heller ingen intensjon om å la teorier bli født på ny. Med dette som utgangspunkt kan man si at min tilnærming til denne oppgaven heller mer mot en deduktiv tilnærming selv om jeg ikke har noe hypotese som jeg leter etter å få bekreftet.

Jeg har valgt kvalitativ fremgangsmåte hvor det er intervjuer, observasjon og gruppesamtaler

som er de vanlige måtene å samle inn data på (Johannessen et al., 2011). Jeg ønsker å få frem et bilde av hvordan et digitaliseringsprosjekt påvirker på organisasjonen og valgte å gjennomføre dybdeintervjuer til å få innsikt i partenes oppfattelse av dette prosjektet.

Å observere ansatte eller samarbeidspartnere på arbeidsplassen vil ikke gi svar på hvordan de opplever situasjon etter at digital signatur for lærekontrakter ble innført, eller hvordan arbeidshverdag deres ble endret. Observasjon vil ikke gi tilstrekkelig informasjon for å gi svar på mine forskningsspørsmål, og blir dermed ikke benyttet.

Til å finne svar på forskningsspørsmål og belyse problemstillingen trengs det samtale med de som har vært involvert i prosessen, deres meninger og refleksjoner og dybdeintervju vil passe best til å samle inn datamaterialet.

Man kan velge å gjennomføre intervjuer på en strukturert måte, semistrukturert eller uten noe struktur. Strukturert intervju ville kanskje vært lettere å analysere, men da mister man mulighet til å stille ekstra spørsmål underveis for å avdekke noen uklareheter eller hvis man mener at det er behov for å fordype seg i det svaret som man får.

Å gjennomføre intervju uten noen forhåndsbestemt struktur kan fremme til noe kreativ løp, men her må man være bevisst på at det er akkurat det man er ute etter. Dessuten vil det være meget krevende å strukturere datamaterialet etter ustrukturerte intervjuer i etterkant når man kommer til transkribering og analysefasen.

Jeg velger åpne, individuelle semistrukturert intervjuer og mener at det vil gi meg litt fleksibilitet i kommunikasjonen og ikke låse meg fast til et forhåndsformulert opplegg som for eksempel spørreundersøkelse er kjent med.

Valg av informanter er en viktig fase i undersøkelse. Utvalget, antall av informanter vil være avhengig av problemstilling og forskningsspørsmål i oppgaven og har stor betydning for analysen av datamaterialet. Jeg ville følge strategien etter strategisk og formålsorientert utvalg noe som faller på informanter som har egenskaper og relevant kompetanse i forhold til min problemstilling.

Av ulike grunner skal jeg skrive masteroppgave alene og dette må jeg ta i betraktning ved

vurdering av utvalgets størrelse. Til å avdekke fenomenet som skal undersøkes, må utvalget ikke være lite samt utvalgets størrelse ikke må være for stort med tanke på omfanget av arbeidet som skal gjøres med dataanalyse. Jeg har kommet til konklusjon at å gjennomføre intervjuer med 6 personer vil være optimalt og representativt i mitt tilfelle.

Informanter blir valgt ut fra «kvalitet foran kvantitet» prinsippet hvor det legges større vekt på hensiktsmessighet fram for representativitet. Jeg har tatt hensyn til faglig kompetanse og ansvarsnivå til de ulike informantene. Grunnet at undersøkelsen skal skrives på 1 semester, må jeg ta høyde for risiko knyttet til det faktum dersom en av informanter ikke vil kunne intervjueres.

Utvalget vil bestå av:

- En mellomleder ved fylkeskommune som har ansvar for dette fagfeltet (fagopplæring). Lederen har også stedfortreder som kan være reserveinformant dersom lederen ikke vil kunne intervjues.
- 4 saksbehandlere ved fylkeskommunen som har oppgave å behandle og godkjenne lærekontrakter. Seksjonen har flere saksbehandlere og det åpner seg for flere informanter dersom den opprinnelige ansatte ikke vil kunne intervjues.
- En arkivar ved dokumentasjonssenteret som har oppgave knyttet til journalføring og arkivering av lærekontrakter. Dokumentasjonssenteret har flere saksbehandlere og det åpner seg for flere informanter dersom den opprinnelige ansatte ikke vil kunne intervjues.

Jeg hadde tenkt å gjennomføre intervjuer 1 gang og forberedelse til intervjuer vil dermed være veldig viktig med tanke på å få mest mulig relevant informasjon som er fokusert mot min problemstilling.

Grunnet tidsramme for denne undersøkelsen og tatt i betraktning det faktum at jeg skal skrive oppgaven alene, vil hele planlegging, blant annet oppsettelse av tidsplan for når datainnsamlingen skal foregå være veldig viktig. Jeg har planlagt å gjennomføre intervju i løpet av 1 måned.

Jeg skal utarbeide en skriftlig forespørsel til mine eventuelle informanter hvor disse blir forespurt om å stille opp til et intervju og blir bedt om å komme med et svar innen bestemt frist, for eksempel 3 dager fra de fikk tilsendt forespørsel.

Det skal også utarbeides en intervjuguide som skal sendes til informantene i god tid før intervjuer slik at de kan forberede seg til intervjuet. Å sende intervjuguiden ut til informantene har sine fordeler og ulemper og er ingen fasit for forskningen generelt. Før jeg hadde bestemt meg for å sende guiden ut, har jeg kommet til eventuelle følgende ulemper som dette kunne medføre: forberedelse kan hemme spontan diskusjon rundt saken som kunne åpne for flere meninger og synspunkter, eller informanter fra casebedriften kan forsøke å styre diskusjon i retning som er mest hensiktsmessig til bedriften og kommer med forhåndsvurderte svar. Det at informanter blir forberedt til intervju har mer fordeler enn ulemper synes jeg, hvor jeg har vektlagt det faktum at de blir kjent med spørsmålene noe som kan resultere i en effektiv og reflektert diskusjon med gjennomtenkte svar som vil ha mer kunnskapsverdi.

Tatt i betraktning at intervjuer skal foregå 1 gang, må jeg planlegge spørsmålene i intervjuguiden på en slik måte at guiden inneholder blant annet en del av oppfølgingsspørsmålene. Jeg må også huske at spørsmål i intervjuguiden må dekke alle områder jeg ønsker å berøre til tross for at intervjuer vil være halvveis strukturerte.

Dybdeintervjuer skal være primærdata i min undersøkelse. I tillegg til det vil jeg se på sekundærdata som dokumenter som handler om digitalisering i offentlig sektor og interne dokumenter i bedriften siden problemstilling handler om digitaliseringens påvirkning på en organisasjon og kan omfatte blant annet endringer i organisasjonsstruktur.

3.3. Behandling av data. Gjennomføringen av dataanalysen

Ut ifra min problemstilling og forskningsspørsmål som stilles innledningsvis samt ved hjelp av teori blir det utarbeidet en intervjuguide som skal sendes til informantene i god tid før intervju.

Intervjuene danner grunnlag til analyse, et helhetsinntrykk av digitaliseringsprosjektet som jeg undersøker og hvordan det påvirker organisasjonen.

Analysen av datamaterialet består av 3 faser i min undersøkelse. Den første fasen blir å få oversikt over innsamlet rådata og beskrive det. Den andre er å systematisere, kategorisere

datamaterialet og redusere mengden. Og siste blir å tolke data.

Jeg har valgt semistrukturert intervju som vil gi åpning og anledning til å avdekke det uklare som eventuelt kan oppstå ved samtalen og åpne for spontane refleksjoner. Dessuten ville det være mindre krevende å transkribere materialet framfor strukturert intervju og dette er absolutt en fordel for meg som skriver oppgaven alene.

Til å overføre det som skal snakkes om på intervju til papir og eventuelt å ha mulighet til å sitere informantene i oppgaven, skal jeg ta lydopptak av intervjuene. Lydopptak foretas for å sikre at alt som blir sagt under intervju blir tatt opp og ingen ting blir glemt å dokumentere. Ved beskrivelsesfasen må lydfiler gjøres om til tekst noe som kalles for transkribering. Lydopptak foretas også til å åpne for mulighet til digital transkribering slik at man slipper å bruke tid til å transkribere det manuelt.

Et semistrukturert intervju resulterer ofte i stor variasjon og bredde i svarene. Grunnen til det er informantens bakgrunn og hvordan hver enkelt informant forstår spørsmålene. Det er viktig å være klar på at mengde av rådatamateriale som man får etter intervju blir omfattende. Informanter vil sikkert komme til å uttrykke sin mening i mange ord og i fra forskjellige vinkler noe som vil resultere i volum på materialet og at det kan se noe uoversiktlig ut. Alt materialet vil virke like viktig, men mengden må komprimeres uten at informasjon mister det viktig meningsinnholdet. Til å komprimere mengden av datamaterialet må teksten omskrives fra informantens språk til et profesjonelt språk. I denne fasen av oppgaven bør man være overbevisst over sin rolle – å komprimere data uten å utvide fortolkning av det som informanter har sagt. I denne «komprimeringsfasen» er det også mulig å ikke ta med gjentakelser, sensitiv personlig informasjon eller informasjon som eventuelt kan være til skade eller truende for informantene.

Før analyse av datamaterialet, må dette organiseres slik at informasjonen (både tekst etter intervjuer og interne dokumenter som sekundærdata) blir sammenhengende og oversiktlig. Det finnes flere måter å gjøre det på, men av hensyn til datainnsamlingsteknikk hvor dybdeintervjuer ble valgt primært i denne undersøkelsen, er det kategoribasert inndeling av data som passer best og blir brukt i denne oppgaven.

Kategoribasert inndeling av data betyr at alt datamaterialet som blir samlet inn må struktureres

og deles inn i flere kategorier som har sin struktur: hovedkategori, underkategori som vil gjøre mulig å identifisere og finne igjen relevante temaer i oppgaven. Prosessen startes egentlig med å transkribere lydfiler. Til slutt sammenfattes hvert enkelt intervju, og det utarbeides en generell struktur med overordnet tema for kategorisering basert på alle intervjuene som blir gjennomført.

Intervjuguiden tenker jeg å bruke som et utgangspunkt til å kategorisere datamaterialet slik at jeg får opp noen mønster av innsamlet rådata. Måten som jeg hadde tenkt å systematisere materialet på kalles meningsfortetting der man reduserer hele utsagn i små biter. Jeg kommer sannsynligvis til å kombinere meningsfortetting med begrepsstyrt koding for å systematisere og kategorisere data.

Jeg hadde tenkt å systematisere svarene fra intervjuene etter temaer slik at det blir mer effektivt å finne tilbake og sammenlikne det når jeg skal skrive analysedelen av oppgaven, og ikke minst mer brukervennlig for meg og andre som skal lese oppgaven.

Etter at dette blir gjort, vil det være behov for å sammenfatte utsagnene og det er tenkt å samle alt i et dokument for å holde oppgaven oversiktlig og holde tråen i forhold til problemstilling i oppgaven.

Deretter må jeg identifisere og plukke ut viktige funn. Jeg må prøve å forstå og forklare de funnene som jeg kommer på etter analysen. Dette tolkes og drøftes i utgangspunkt med forskerens oppfatning, altså mine egne opplevelser og erfaring samt i lys av relevant teori.

Avslutningsvis skal jeg prøve å formulere noen anbefalinger (å komme med noen implikasjoner) basert på avdekkede funn, som kan brukes videre av casebedriften eller i forskningen videre.

Når dette blir gjort, vil problemstillingen og forskningsspørsmål som ble definert innledningsvis, forhåpentligvis bli besvart og målet med undersøkelsen vil bli oppnådd.

Til å kvalitetssikre prosessen bør man gå gjennom det transkriberte materialet og deretter kategorisert tekst og sammenfatte utsagnene x-antall ganger. Med det oppnår man kunnskapsdybde av temaet og minimerer sannsynligheten for eventuelle feil som kan ha oppstått ved transkribering eller analysen.

3.4. Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er et mål på kvalitet på forskningsundersøkelser.

Validitet og reliabilitet er mest aktuelt for kvantitative undersøkelser, men for kvalitative brukes blant annet andre begreper som måler kvalitet: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Reliabilitet knyttet til nøyaktigheten av undersøkelsens data som samles inn, på hvilken måte disse samles inn osv. Det finnes flere måter å teste reliabilitet på, men dette ville jeg ikke legge stor vekt på ved min undersøkelse som er kvalitativ. Data samles inn ved hjelp av semistrukturert dybdeintervju noe som ikke forutsetter den nøyaktighet som strukturerte intervjuer krever. Samtalene hvor spørsmål og svar, kroppsspråk, kommentarer, notater som forsker skriver i notatblokk i forkant av lydopptak, analyse og tolkning er dessuten nesten umulig å gjenskape. Problemstilling «Hvordan påvirker digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter på organisasjonen» åpner for refleksjoner og er subjektiv ved datainnsamlingsprosess.

Dataanalyse blir også subjektiv for at jeg som forsker skal tolke utgangspunkt av egen forståelse det andre har sagt om hvordan digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter påvirker på organisasjonen. Jeg har ikke lagt noe teoretiske antakelser i grunn til forskningsspørsmålene, så dette blir en prosess hvor jeg er relativt åpen til fortolkning av data som blir samlet inn.

Validitet i kvalitative undersøkelser som blant annet min oppgave er utformet som, handler om hvordan fremgangsmåte og funn reflekterer undersøkelsens formål og speiler virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Vi kan si at undersøkelsen er valid dersom jeg klarer å vise at jeg har studert det jeg hadde tenkt å studere og om jeg finner svar på den problemstilling som jeg hadde formulert. Det er også viktig å ta hensyn til de ulike skjevheter som eksisterer ved evaluering av analysekapittel.

Til å styrke validitet på min undersøkelse, har jeg forsøkt å velge ut utvalg på en grundig måte slik at respondenter har både faglig kompetanse på dybdenivå, representerer ulike og ikke minst relevant ansvarsnivå og som jeg har ikke noe personlige relasjoner til. Denne strategiske utvelgelsen av utvalget vil forebygge utvalgs- og klassifiseringskjevhet.

I kvalitative undersøkelser prøver man å oppfylle troverdighet med å forsøke å ha kritisk syn over egne opplevelser, fortolkninger, roller, valgte metode, intervjuer med deltakere osv.

Målet med kvalitativ studie er at dette skal bidra med kunnskap og kan brukes av andre, eller med andre ord ha en overføringsverdi. I hvilket fagfelt og i hvor stor grad kunnskapen er overførbar, er avhengig av utvalgsstrategien.

For å sørge at innsamlet data blir transkribert og tolket riktig bør jeg gi tilgang til informanter til å lese oppgaven. Det er viktig å gi informanter mulighet til å bekrefte eller avkrefte at jeg har tolket det de har sagt riktig. Med dette vil jeg sørge for høy grad av troverdighet og pålitelighet i oppgaven.

Det er viktig og sunt å være kritisk til sin oppgave. Og enda viktigere når man jobber i den virksomheten som man forsker på og når valgt metode til datainnsamling er kvalitativ. Både datainnsamling og analysen blir mer subjektiv siden dette går på å høre andres meninger og synspunkter om det fenomenet man forsker på og tolke virkeligheten via egne øyne og egen erfaring. Min oppfattelse av virkeligheten og tolkninger kan ha konsekvenser for konklusjoner i oppgaven. Her må man være bevisst på egen rolle som forsker i hele forskningsprosessen og ta avstand fra personlige relasjoner til virksomhet som ansatt. Jeg kommer også til å presisere min rolle før intervjuene med informantene for å sikre objektivitet i diskusjon.

3.5. Etske problemstillinger

Etske problemstillinger oppstår dersom undersøkelser berører direkte mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling, enten det foregår ved observasjon eller intervju.

Det er viktig å bli informert om forskerens etske retningslinjer før man setter i gang arbeid med datainnsamling. Men det er også viktig å følge de etske retningslinjer i hele forskningsprosessen.

For å sette i gang prosessen og i forhold til det etske prinsippet at forskeren må informere eventuelle informanter om forskerprosjektet, ville jeg sende ut informasjon til mine eventuelle

informanter om undersøkelsens omfang, tema og forespørsel om å stille seg som informant for denne undersøkelsen. Hensikten med det er å få frem hva undersøkelsen går ut på og hvordan data skal håndteres og ikke minst å skaffe aksept for deltakelse fra eventuelle informanter.

Jeg har respekt for andre sitt privatliv og dermed skal jeg gjennomføre intervjuene innenfor vanlig arbeidstid slik at informantene sitt bidrag til et forskningsprosjektet ikke går utover informantenes privatliv. Respekt til individets privatliv innebærer blant annet at informantenes identitet må beskyttes. Informasjon som omfattes privat eller eventuelt kan komme til å skade informanten, bør fjernes eller presenteres på en måte slik at informantenes rett til privat liv er ivaretatt og at deltakelse i et forskningsprosjekt ikke skader eller truer informantenes liv på noen måte.

Dersom man skal samle og behandle de personlige opplysningene, må man vurdere om disse er melde- og/eller konsesjonspliktige i forhold til personopplysningsloven. Jeg skal ta kontakt med NSD for å sikre at innsamling/behandling av personlige opplysninger i forbindelse med intervju vil skje i samsvar med personopplysningsloven.

Til å innfri krav i forhold til personopplysningsloven, skal det hentes inn samtykke fra respondenter om deltakelse i en undersøkelse og at de godtar behandling av opplysninger om seg selv.

4. Analyse av datamateriale, funn, konklusjon

4.1. Hva betyr (innebærer) digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter?

Fylkeskommunen gikk over fra manuelt til elektronisk signering av lærekontrakter hvor hensikten var å forenkle arbeid, optimalisere prosesser og ressursbruk med å minimere eventuelle risiko som tidligere oppstod med papirer som ble borte i postgang eller havnet i feil organisasjonenehet når de kom til fylkeshuset:

«Og hensikten er jo få raskere saksgang og slipper å ha papir» (informant 1).

«Og så tror jeg også vi får ut en effekt som er bedre kvalitetssikring i forhold til at dokumenter ikke blir borte, dokumentflyt, tidsforbruk og så videre» (informant 3).

Digitalisering medfører gevinster, som for eksempel besparing på logistikkostnader. (Salo, 2006). Overgang fra manuelt til elektronisk signering av lærekontrakter muliggjør også gevinster, blant annet vesentlig miljøgevinst:

«Mindre bruk av papir.. vi hadde jo mer papir, å sende inn og med vedlegg, og sende ut. Alle veier, i tre eksemplarer. Så det tror jeg jo absolutt, at det har en miljøgevinst» (informant 4).

«Vi skriver vell ut 4000 ark mindre pr år nå. Pluss konvolutt, porto tur-retur, logistikkbiten av dette, det er 4000 brev som skal transporteres. Hvis du tar med CO₂ avtrykket på et ark som er produsert, en konvolutt, ett frimerke, så snakker vi om formidable mengder» (informant 2).

Arbeid med å digitalisere tjenester i offentlig sektor støttes av staten hvor grunnleggende prinsipper for digitaliseringsarbeid er beskrevet i Digitaliseringsrundskrivet (2018). Tjenester skal være brukervennlig noe som får virksomheter til å ta i bruk ny teknologi:

«Ja, det er vel for å forenkle, å forenkle arbeidet, anvende den teknologien som er tilgjengelig, så er det ressursbesparende for alle parter, både for lærlingen, for lærlingebedriften og fylkeskommunen» (informant 3).

Prosjektet hadde ikke medført strukturelle endringer og dreier seg om mer optimalisering av prosesser. Derfor kan endringer som dette prosjektet har medført, defineres som inkriminelle (Jacobsen og Thorsvik, 2013):

«Ja, det er noen justeringer i arbeidsflyten, ikke noe dramatisk» (informant 3).

Informantene kan ikke si at dette har medført andre måter å jobbe på, men merker endringer i arbeidsprosessen og en annen måte å tenke på oppgaven som skal løses:

«Nei, det er egentlig ikke ny måte å jobbe på, men dette krever at man må kontrollere en del ting tidligere i prosessen enn vi pleide å gjøre det før» (informant 1).

«Det første man registrer er jo en litt annen tenking rundt ansvaret til signatøren, fordi nå må man logge på med min Id, og rollefortolkninger av den som logger seg på må være klokkeklar i det du logger deg på for å signere på rett, for den rollen som du ivaretar» (informant 2).

Digitalisering bidrar med å forbedre integrasjon og samordning av arbeidsprosesser som øker effektiviteten og kvaliteten av arbeidet i organisasjonen. Integrasjon av arbeidsprosesser og data bidrar med til å øke effektiviteten på drift av organisasjonen (Stief et al., 2016). Overgang fra manuelt til elektronisk signering av lærekontrakter har ført til videreutvikling av andre prosesser i organisasjonen:

«Vigo-systemet muliggjorde digital arkivering, men det krevde gjennomføring av integrasjon mellom fagsystemet og arkivsystemet. Og det er det som har startet det videre prosjektet. Og så har det vært sånn at sak/arkivløsningen ikke har støttet den signaturløsningen før den siste versjonen av sak/arkivsystemet som vi ikke fikk før nå nylig. Det vil si at vi har måttet oppgradere hele arkivsystemet og få den nyeste, siste versjon av arkivsystemet» (informant 5)..

Digitalisering resulterer i at en del av arbeidsoppgaver forsvinner ut av organisasjonen grunnet at arbeidsprosesser blir automatisert noe som resulterer i reduksjon av behovet for medarbeiders kompetanse (Westerman et al., 2011) og det er tilfellet her:

«Det har vært en bekymring fordi den personen som har hatt i oppgave å sende ut godkjente lærekontrakter på papir har mistet sine arbeidsoppgaver og vi har ikke kanskje greid å finne enda erstatning til de arbeidsoppgavene» (informant 1).

«Ja, det er en person som sitter i dag og ikke har noen arbeidsoppgaver. Grunnet at vi ikke har papirkontrakter lengre og ikke sender dem ut som før. Så det er en person som er rammet av dette» (informant 6).

Det virker utfordrende å løse det siden den ansatt har funksjonshemming:

«Dette er jo oppgaver som en person hadde som hadde tilrettelagt arbeidsforhold. Og dermed er det ikke bare slik at man kan sette personen inn i andre oppgaver. Den har etter hvert mistet oppgavene. Tidligere så var vedkommende pakket, altså eh, hadde veldig enkle

arbeidsoppgaver, og har hatt det bestandig. Nå pakker den lærekontrakten i konvolutter og sendt med diverse informasjon, og dette går jo nå digitalt, og er på nettet. Så derfor er det jo i dag ikke noen oppgaver. Så det er ikke så enkelt, en annen person ville fått nye oppgaver med en gang. Men det må jo tilrettelegges, det må jo være oppgaver som passer for vedkommende» (informant 6).

En del av arbeidsoppgaver har også forsvunnet i Dokumentasjonssenteret som en annen avdelingen i organisasjonen:

«Arkivet har tidligere måttet skannet inngående og utgående papirkontrakter, og det er en annen avdeling. Og de har vil jeg tro fått en merkbar reduksjon av arkiveringsvolum» (informant 2).

«Håndteringen av papir er en tidkrevende prosess... vi har måttet scannet inn alt papiret som har kommet, som reduksjon i papirmengden fører til mindre arbeid for dokumentasjonssenteret, i registreringen av post» (informant 5).

Forsvunnet arbeidsoppgaver medførte frigjøring av ressurser i Dokumentasjonssenteret:

«Det er ingen menneskehånd involvert i arkiveringen fremover på lærekontrakter. Det er kun systemstyrt. Det frigjør kapasitet, For 4 tusen registreringer utgjør det besparing 67 % av en stilling» (informant 5)

Digitaliserte arbeidsprosesser frigjør ressurser i organisasjon som kan brukes til andre formål, (Westerman et al., 2011). Frigjøring av ressurser i Dokumentasjonssenteret vil bli brukt til å kvalitetsstyrke andre behandlingsprosesser som ble nedprioritert tidligere, samt utvikle/digitalisere andre områder og det ble satt i gang utredningsarbeid for det:

«Vi flyttet arbeid, eller ressurser til andre områder. Registrering av post, skanning og arkivering er ikke de eneste oppgaver i Dokumentasjonssenteret. Så det frigjør kapasitet til å prioritere fremover oppgaver som ikke blir gjort i dag, for eksempel avslutningen av saker, og periodisering av arkivet. Så får vi gjort en større del av det som er lovpålagt. Så vi, på en måte etterlever lovene på en bedre måte» (informant 5).

«Det er startet ei kartlegging av dokumentasjon som er i de ulike fagsystemene, for å se hva slags system som gir størst gevinst, med tanke på integrasjon altså. At vi vil prioritere de integrasjonene som har størst gevinst da» (informant 5).

4.1.1. Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 1

Digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter dreier seg om overgang fra manuelt til elektronisk signering av lærekontrakter noe som ble gjort for å forenkle arbeidet, optimalisere arbeidsprosesser for å øke effektivitet, produktivitet og kvalitet på tjenester.

Informantene har entydig forståelse for hensikten med å digitalisere godkjenningssprosessen for lærekontrakter, men det merkes mangel på kjennskap til de sentrale føringene og styrende dokumenter om digitalisering som Stortingsmelding nr 27 «Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet» og Digitaliseringsrundskrivet.

Prosjektet medført noen små justeringer i arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser. Informantene har ikke merket/klarer ikke å identifisere store endringer i arbeidsoppgaver eller arbeidsprosesser, men merker ny måte å tenke på arbeidsoppgaver. Ny, digital tankegang utfordrer organisasjonskulturen noe jeg kommer tilbake til i oppgaven i pkt. 4.3.

Prosjektet hadde ikke berørt grunnleggende elementer i organisasjonen som organisasjonsstruktur og dreier seg om mer optimalisering av prosesser. Derfor kan endringer som dette prosjektet har medført, defineres som inkriminelle.

Digitalisering resulterer i at en del av arbeidsoppgaver forsvinner ut av organisasjonen grunnet at arbeidsprosesser blir automatisert. Prosjektet resulterte i at en ansatt som har lenge vært i tilrettelagt arbeidsforhold, har mistet arbeidsoppgaver. Denne utfordringen har organisasjonen enda ikke klart å løse med argumentasjon for tilrettelegging av arbeidsoppgaver.

En del av arbeidsoppgaver har også forsvunnet i Dokumentasjonssenteret som er en annen avdeling i organisasjonen. Frigjort kapasitet ellers blant andre ansatte/avdelinger bruker organisasjonen til å heve kvalitet på andre behandlingsprosesser som ble nedprioritert tidligere samt til å utvikle/digitalisere andre områder.

Overgang fra manuelt til elektronisk signering av lærekontrakter har ført til videreutvikling av andre, mer omfattende prosesser i organisasjonen og utløste større digitaliseringsprosjekter som automatisering av arkiveringen fra fagsystem til arkivsystem og oppgradering av hele arkivsystemet i fylkeskommunen som følge.

Prosjektet har medført gevinster i økonomi, ressursmessig besparelse, miljø og påvirker positivt virksomhetens omdømme.

4.2. Hvordan ble digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter gjennomført?

For å skape gjennomføring av endringer og redusere eventuell motstand er det viktig å sørge for god kommunikasjon både i forkant og underveis i prosessen. Det er viktig å legge til rette for toveis kommunikasjon som har mål om å involvere ansatte i arbeidet med digitaliseringsprosjektet, øke forståelse for det som foregår, og ikke minst øke tillit og åpenhet (Westerman et al., 2011).

Flere informanter gir uttrykk for at dette ble oppnådd:

«Kommunikasjon og informasjon har jeg opplevd som veldig positivt, det ble tatt opp i de knutepunktene hvor vi er samlet, det ble orientert om hva prosjektet innebærer, de første kontraktene var også veldig godt veiledet og støttet opp under opp mot den enkelte saksbehandler med individuell opplæring og med individuell oppfølging der det var behov for det. Vi hadde gode informasjonsbrev som gikk ut til brukerne, med veiledning som angikk kontraktpartene, klare klokkeklare veiledninger. Lite spørsmål i retur betyr jo at de var godt skildret. Vi hadde også ett lite prosedyreverksarbeid vi måtte oppdatere, det var også gjort i samarbeid med den koordinatoren for prosjektet» (informant 2).

«Jeg synes det har vært god kommunikasjon og man har blitt tatt med på i diskusjonene hvis det har vært vanskelig, eller det har vært spørsmål som har dukket opp som trengte støtte til. Så har man blitt tatt med og blitt løpende orientert i hele prosessen. Det føler jeg, og hvis man har måtte spurt så eller hvis man har lurt på noe så har det vært bare å spørre» (informant 6).

Noen ansatte følte seg likevel ikke nok involvert:

«Og så er det jo da det her med internkommunikasjon, intern markedsføring av det som foregikk. Om den er god nok, det vil sikkert noen si "ja", og jeg sier "tja". Hvis vi skulle ha gjort det på nytt igjen, så skulle vi ha brukt mere tid på det å tegne ut de prosessene, sånn at alle forstår det ordentlig, når vi som et kollegium skal gjennomføre de her endringene» (Informant 3).

Samme informant ga uttrykk for at opplæringen opplevdes ikke helt tilstrekkelig (pkt. 4.4.) og rearegte på foregående arbeid med digitaliseringsprosjektet med usikkerhet. God

kommunikasjon og opplæring er avgjørende faktorer som forebygger usikkerhet og eventuelt motstand mot endringer blant de berørte partene. Det antas at håndtering av usikkerhet ble oppdaget og håndtert fortløpende siden kun 1 av de 6 informantene har nevnt det:

«Nei, jeg har ikke opplevd noe motstand. Men jeg har opplevd usikkerhet» (informant 3).

«Hvis det hadde vært noe usikkerhet så hadde den blitt håndtert på en god måte av prosjektet og de som kunne hjelpe de som var usikre. For jeg har ikke hørt om det. Ellers det vil overraske meg om det ikke var noe usikkerhet rundt dette» (informant 6).

Opplæring er en av de avgjørende faktorer ved gjennomføring av digitaliseringsprosjekt og få endringer etablert. Til å kunne ta ut den effekt og verdi som ligger i endringer, er det viktig å gi opplæring til ansatte som blir berørt av digitaliseringsprosjektet (Amundsen, 2005). Informasjonen om prosjektet og opplæringshefte ble sendt ut på e-post til ansatte, samt det ble foretatt gjennomgang med visualisering på stor skjerm av det som ble sendt ut, på seksjonsmøter for å sikre at informasjonen er mottatt og forstått. Det ble også foretatt Skypekurs for dem som følte behov for å få mer opplæring. Flere informanter svarer på at opplæringen har vært tilstrekkelig:

«Ja, det tror jeg. Og i tillegg har vi tilbud, stående tilbud fra prosjektlederen om å løse ut mer veiledning ved behov» (informant 2).

«Det har vært opplæring på teammøtene så var det en god del opplæring. Det har også vært opplæring via prosedyrebrev som er sendt ut. Vi har hatt møte med opplæringskontorene der dette har vært tema. Jeg har ikke hørt at opplæringen har vært mangelfull. Og så var det også skypeopplæring, ja. Så det tror jeg har vært bra, jeg har ikke hørt noen som har manglet opplæring på dette» (informant 6).

Det ble avdekket at prosjektet kommer til å bli forsinket grunnet utløste behov for oppgradering av hele sak/arkivsystemet. I tett samarbeid med de ansatte i avdeling som har ansvar for sak/arkivsystemet, og med leverandørene ble det foretatt tiltak til å unngå ytterlige forsinkelser. *«Ansatte som har vært involvert i arbeid med dette prosjektet har vært positive og engasjerte hele veien, noe som har ført til at det kanskje ikke har vært forsinket unødvendig. Nødvendige avtaler ble inngått i god tid for å få realisert prosjektet. Det er jo alltid en risiko at prosjektet blir forsinket, men det eneste forsinkende faktoren her det var jo oppgraderingen av et nytt sak/arkivsystem. Det er alltid en risiko knyttet til oppgradering av større systemer. For det skal tross alt fungere for tusenvis av brukere. Og da har det blitt utsatt for en måned.*

Oppgraderingen skjer også på en helg. Så da må jo leverandørene ha tilgjengelige ressurser noe som var avgjørende til oss å få det avtalt og bestilt på et tidlig tidspunkt til å unngå ytterlige fosinkelser. (Informant 5).

Tett samarbeid, kombinasjon om godt samspill mellom menneskelige og teknologiske faktorer, eller det som inngår i en såkalt sosioteknisk teori førte til at tiltakene ble samkjørt og ikke førte til unødvendige forsinkelser i dette prosjektet. En annen modell som blir relevant å trekke inn er endringsmodell Leavitt og Bass som beskriver forholdet mellom deltakere, organisasjonsstruktur, teknologi og oppgaver, spillet mellom mennesker og teknologi er viktig for at digitaliseringsprosjekt blir vellykket.

Endringer medfører endringer i arbeidsprosesser og det oppstår «barnesykdom» som må håndteres. Dette kan være slittsomt for ansatte å forholde seg til og til avvik ved implementering, i tillegg til å tilpasse seg til selve endringene. Dette påvirker på motivasjon til de ansatte:

«Det er mange som er oppgitt over det nye systemet. Men det er jo på grunn av «barnesykdommer». Når man har oppgradert systemet så oppstår det noen feil. Etter å ha lukket dem, så oppstår det nye feil. Og det er det bestandig. Så må vi bli vant til en ny måte å arbeide på samtidig som vi stoppes opp av nye feil. Men det er en sånn evigvarende prosess. Etter en uke, altså på fredag, så stoppet vi opp, og pustet litt ekstra, og tok felles lunsj med pizza. Det har noe med gruppa, for vi skal få alle med, og det er viktig å, faktisk stoppe litt opp og ta en liten pust i bakken. Det er leder som har tatt initiativ til å ta en sånn felles pust i bakken» (informant 5).

Arbeid med motivasjon inngår i strategi for endringsprosess, og ledere som jobber proaktivt med motivasjon for de ansatte har bedre forutsetninger til å oppnå ønskede gevinster. Arbeid med motivasjon ved gjennomføring av digitaliseringsprosjekter danner forutsetninger til at ansatte etablerer eierskap til visjonen som legger til rette for nytenkning og innovasjon.

Noen ansatte sitter med en god opplevelse av gjennomført digitaliseringsprosjekt:

«Jeg synes prosessen var tatt ned på en heldig måte, vi startet veldig smått, vi gikk igjennom de første kontraktene over et forholdsvis heldig tidsvindu og vi fikk analysert på det som var utfordringene og vi økte etter hvert. Prosjektet har vært veldig transparent, det har vært veldig godt opplyst, det har vært veldig godt formidlet, og det har vært veldig godt mottatt blant de fleste her. Så jeg føler at implementeringen av digital signatur i Nordland fylkeskommune på det her nivået har vært veldig heldig» (informant 2).

Ut fra denne beskrivelse antas det at dette prosjektet ble gjennomført etter endringsstrategi med mål på verdiskapning, hvor fokuset har vært på organisasjonens formelle elementer som systemer, eller med andre ord organisasjonen gjennomført disse endringene for å øke produktivitet gjennom optimalisert arbeidsprosesser. Endringer som dette prosjektet hadde medført, ble etablert etter Lewins modell om «endring gjennom tre steg», nemlig «opptining» hvor ansatte ble bevisstgjort om hensikt med endringer og mulige gevinster, «bevegelse», som ble oppnådd gjennom god, toveis kommunikasjon i forkant og underveis i prosessen med opplæring; og «nedfrysing», hvor det ble bevisstgjort om oppnådde gevinster som nedkortet saksgang, lavere logistikkostnader (Jacobsen, 2012).

4.2.1. Konklusjon og svar på forsknings spørsmål 2

For å skape gjennomføring av endringer og redusere eventuell motstand er det viktig å sørge for god kommunikasjon både i forkant og underveis i prosessen. Det er viktig å legge til rette for toveis kommunikasjon som har mål om å involvere ansatte i arbeid med digitaliseringsprosjektet, øke forståelse for det som foregår. Flere informanter gir uttrykk for at dette ble oppnådd.

En informant har ikke følt seg nok involvert. Samme informant har gitt uttrykk om opplæringen som ikke ble opplevd helt tilstrekkelig og rearegte på foregående arbeid med digitaliseringsprosjektet med usikkerhet. Disse opplevelsene anses som sammenhengende, kunne oppstå av en rekke årsaker som kunne vært et eget tema for en annen masteroppgave. Det presiseres at informanten følte ikke motstand til prosjektet, og dette kan tolkes som en form for tilbakemelding med formål om å videreformidle ønske om å forbedre arbeid med endringsprosjekter i organisasjonen.

Opplæring er en av de avgjørende faktorer ved gjennomføring av digitaliseringsprosjekt og for å få endringer etablert. Informasjonen om prosjektet og opplæringshefte ble sendt ut på e-post til ansatte, samt det ble foretatt gjennomgang med visualisering på stor skjerm av det som ble sendt ut, på seksjonsmøter for å være sikre på at informasjonen var mottatt og forstått. Det ble også foretatt Skype-kurs for dem som følte behov for å få mer opplæring. Flere informanter svarer på at opplæringen har vært tilstrekkelig. Noen ansatte har ikke vært til stede på møter

hvor gjennomgangen med visualisering ble foretatt, og disse ble ikke fulgt opp i etterkant for å sørge for at informasjonen var forstått noe som førte til en del misforståelse og frustrasjon fra enkelte ansatte.

Forsinkelse i gjennomføring av prosjektet ble oppdaget på et tidlig tidspunkt. I tett samarbeid med de ansatte i avdelingen som har ansvar for akrivsystemet, og med leverandørene ble det foretatt tiltak på et tidlig tidspunkt for at forsinkelse skulle bli minimal.

Det kan være slitsomt for ansatte å forholde seg til avvik som oppstår ved implementering av noe nytt, i tillegg til å tilpasse seg til selve endringene. Dette påvirker på motivasjon til de ansatte og det trengs å iverksette tiltak fra ledelsen for å redusere negative midlertidige konsekvenser, bidrar til at endringene etablerer seg og holder motivasjon til de ansatte oppe. Ledere som jobber proaktiv med motivasjon til de ansatte har bedre forutsetninger for å oppnå ønskede gevinster ved gjennomføring av endringsprosjekter.

4.3. Hvordan påvirker digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter på organisasjonskulturen?

Ifølge Schein deles organisasjonskultur inn i 3 ulike nivå (Bang, 2011), hvor artefakter er det som synliggjører organisasjonskultur, arbeidsprosesser og resultater, og det visste seg at de fleste informantene assosierer organisasjonskulturen med. Det oppleves at tema som organisasjonskultur ikke er noe som organisasjonen er vant til å snakke om:

«Organisasjonskultur går ofte igjen noen felles verdier i det offentlige, og det er kvalitet, og det er omdømme og de her tingene som vi ønsker skal være på plass. Det har ikke vært oppe til samtale overhodet, siden jeg begynte her. Og det kunne det godt ha vært, hvor vi kunne rett og slett ha jobbet med verdier og tema som organisasjonskultur» (informant 4).

Schein (Bang, 2011) mener at medlemmene i en organisasjon tilslutter seg en kultur basert på verdier. Derfor ble det stillet spørsmål til informanter om kjerneverdier i virksomheten og de usynlige, interne verdier som informantene kunne peke ut.

Kjerneverdier i virksomheten er alle informantene kjent med, men kun 2 av 6 respondenter husker disse (leder og 1 ansatt).

«Åpenhet og tillit. Det er jo to av tre verdier som det er opplest og vedtatt, og lojalitet det siste.. av tre, da. Det er litt vanskelig det der, med kultur, synes jeg...» (informant 5).

«Vi har tre sårne: tillitt, åpenhet og respekt» (informant 6).

De ønskede verdier som informantene gir uttrykk for, stemmer godt med de reelle kjerneverdier: åpenhet, tillit, lojalitet som er forankret i organisasjonspolitikken (Vedlegg 6 – Organisasjonspolitik). Når de ansattes underliggende overbevisninger og grunnleggende antakelser støtter opp om de ulike normene og verdiene kan man si at ansatte følger de kulturelle normene ifølge Schein (Bang, 2011).

Tillit er den verdien som oftest ble nevnt og som informantene legger mest vekt på. God takk høyde for respekt og ulikhet, men det er også rom for å verdsette ulikhet enda mer.

«Vi inviteres til å være inkluderende, ha stor åpenhet, vi skal ha stor tillit til hverandre, vi skal ha stor trygghet på at det vi sier blir i rommet, jeg ser en veldig høy grad av god etikk i praksisforvaltningen vår. Vi skiller veldig lett sak og person og vi tar sjelden med oss saken inn mot person, vi har veldig gode samhandlingsarenaer utenfor det faglige, med trivselskomite som legger til rette for at vi får ting altså den hyggelige delen av sameksistensen her til å vokse. Vi har bursdagskasse som gjør at den som har bursdag blir sett på. Så jeg opplever denne organisasjonen som en sunn organisasjon med en sunn bedriftskultur» (informant 2).

«Stor åpenhet, tillit er viktig, vi er ulik og det representeres, men det er et rom til å verdsette ulikhet enda høere» (informant 3).

«Det er veldig viktig å ivareta ulikhet, fordi at vi er ulike med ulik bakgrunn, kompetanse og tankesett. Og til sammen å kunne være åpen om det at, vi til sammen, gjør det beste og har vi alle noe å bidra med. Mitt inntrykk er at det er stor grad av verdsettelse av at vi er ulik, men ikke full grad av verdsettelse av ulikhet. Det er veldig viktig å ha tillit til hverandre. Fordi vi står i en del tøffe saker vi må fronte, og da er tillit, syns jeg, kjempeviktig» (informant 4).

«Jeg mener vi har kultur for at vi skal ha ulikheter inn, og at det styrker jo oss» (informant 6).

Digitalisering forutsetter at ansatte har gode evner til å kunne jobbe i team og tverrfaglig. (Kane et al. (2015). Det eksisterer en åpendør-kultur i organisasjonen noe som også inviterer til samarbeid og samspill:

«Det du ser her i korridoren, du hører for det første latter, nesten uansett tidspunkt på arbeidsdagen hører du latter, du hører gode samtaler, du hører toneleiet, du hører vennlighet i veiledningen og oppbygging av nye kompetanser, du ser kollegial støtte og veiledning, alle dørene står åpen og er åpen for innsyn» (informant 2).

For å kunne danne en kultur som er mottakelig for endringer i organisasjonen, er det viktig at organisasjonen kan utnytte og dele kunnskapen, samt adaptere kunnskapen.

«Det er helt greit hos oss at hvis man har hatt en sak, og skrevet en epost som man tenker de andre kunne ha nytte av, så setter man gjerne de andre på kopi sånn at de kan bruke teksten. Så det vil jeg si at det å dele erfaringer det er stor kultur for. (informant 1).

Digitalisering medfører endringer i språket som åpner for bedre mottakelse av endringer blant de ansatte:

«Vi begynte plutselig å snakke om en digital signatur, det var jo noe helt nytt. Vi fikk signatar, nytt begrep. Vi fikk minID for pålogging, vi fikk definerte begreper på de rollene som signerer. Det var mye som skjedde i transitten, og det tror jeg har vært med å formet oss til å bli mer mottakelig for det. De er positive og de fremsnakker disse tingene» (informant 2).

Kulturutfordringer innebærer ofte motstand mot endring, organisasjonen er skeptisk til å ta risiko. Lite endringsvilje hos de ansatte er den viktigste kulturelle utfordringen (von Leipzig et al., 2017), men ansatte i denne organisasjonen er positiv og er åpen for endringer:

«Det er mye positivisme til å endre seg og gjøre noe nytt. Det er ikke motstand mot nye ting, ansatte henger ikke igjen i “sånn har vi gjort det alltid”, der er det veldig lite» (informant 4).

«Siden 2013 har det vært stor endring i måten vi jobber på. Så det kommer sakte men sikkert, og det er småting, det er et vedlegg til et brev her, det er en link der, det er informasjonen og nå driver vi flere av skjemaene våre på å bli digitalisert og nå er vi i en bratt kurve på endring og holdninger til å jobbe mer effektivt, det ønsker folk, alt vi kan på en måte spare oss for» (informant 1).

Samt gir informantene uttrykk for at endringsvilje er mer passiv og at det mangler kunnskaper om endringsprosesser.:

«Det er felles ansvar, men noen andre skal helst ordne det, fordi at vi er veldig presset på tid og har egentlig ganske lite kunnskap om hvordan vi går frem med endringer/optimalisering. Det er noen få som foreslår nye måter, og det er vel kanskje de som tar mest ansvar og gjør endringer» (informant 1).

Evner til å tilegne seg ny kunnskap og digitale ferdigheter hos ansatte i organisasjonen har direkte sammenheng mellom hvordan digital teknologi kan påvirke organisasjoner (Kane et al., 2015).

Organisasjonen har vært preget av adklilt tenking eller silotekning, der ansatte har mer fokus på sin egen organisasjonsenhet (seksjon/avdeling) enn å tenke på organisasjon som en helhet (Tannou og Westerman, 2012):

«Vi skal ikke så mange år tilbake før vi ser at fagopplæring ikke var en del av resten av utdanningsavdelingen. Fagopplæring var en silo, og at inntak var en annen silo. Og de to siloene der mot som hadde med skole å gjøre, og da så man ikke det 4-årige løpet, skoleløpet» (informant 6).

Ansattenes holdninger og lite forståelse for andre enheter er oftest de største hindringene til integrasjon og effektivt samarbeid som kreves for å jobbe med digitalisering. Endring i atferd til tjenestebrukere presser organisasjoner til å tenke og jobbe annerledes og dermed må silotankegangen bort.

Man kan påvirke organisasjonskulturen ved nyansettelser, med å ansette personer som passer inn i den ønskede kulturen (Bang, 2011). Teknologisk utvikling og digitaliseringsarbeid som foregår i virksomheter presser til å ansette personer som har nødvendige kunnskaper og egenskaper: gode digitale ferdigheter, nytakning, endringsvilje, vilt til å tilegne seg ny kunnskap.

«Det skjer jo veldig mye på to år i en slik struktur som det her. Mange går jo av med pensjon, vi er litt avhengig av hvem de erstattes med. Erstattes de med nye som er i ferd med å gå av med pensjon, så vil det vell ikke være så stor endring. Nå ble det litt feil, det høstes ut som jeg sa at de som skulle gå av med pensjon ikke har høye digitale kunnskaper og ferdigheter, men det kan de gjerne ha. Men viljen til å lære seg noe nytt da har litt større med yngre ansatte» (informant 2).

På denne måten påvirker man på organisasjonskultur med å danne forutsetninger til kultur for endring og nytakning/innovasjonstenking. Samt danner det kanskje forutsetninger for å skille eksisterende organisasjonskultur i 2 subkultur. Til å stimulere nytenking og digitaliseringsarbeid, har dokumentasjonssenteret ansatt flere medarbeidere i de siste årene med egenskapene som passer godt til å kunne drive med disse prosessene, men personens kultur har kollidert med organisasjonskulturen hvor det eksisterer fremdeles tradisjonelle holdninger:

«Orgkulturen er ganske stivnet, det er lite utvikling, og mer å konservere det gamle. Ja. Sånn som jeg oppfatter det. Men jeg må òg få lov til å skyte inn at, vi har et par nye personer på dokumentasjonssenteret som tilfører en annen holdning. Så det er jo òg en endring på gang.. Det er to grupper.. ja.. den ene ønsker å beholde det gamle, men de nyere tilsatte ønsker å foreta endringer. Og det kan godt hende at det er grunner i digital kompetanse at det er ulike nivå.. Arbeidsmåtene har måttet endre seg. Men holdningene er nok der fortsatt, så holdningene er ikke endret. Så er vi også redd for gjensidig påvirkning-Og så er det jo også sånn at de nytilsatte, de som er ansatt de siste to-tre år kanskje, de blir jo også påvirket av det som er der fra før. Så over tid så kan de tilsatte også innta en litt mer konservativ holdning enn det dem i utgangspunktet hadde, og det er skummelt» (informant 5).

Bang som har skrevet noen råd om hvordan organisasjoner blir mer mottakelig for kulturendring. Ifølge han, blir ledere som hovedregel sett opp til av andre ansatte i organisasjonen, og lederens påvirkningskraft er kanskje sterkere enn man tror. Derfor er det viktig at lederne går foran og viser vei, og lederens handlinger vil ofte kunne påvirke kulturen i organisasjonen. Ledelsen i en hver organisasjon må være tydelige på hvilken kultur man vil ha i organisasjonen, Og i tillegg må ledelsen gå fremfor som et godt eksempel på hvilke rollemodeller man ønsker, og ikke minst få dette budskapet ut og forankre det i hele organisasjonen.

Teknologisk utvikling utfordrer organisasjonskultur og ifølge ansatte føles det tegn på at organisasjonskulturen er i en endring:

«Holdningene vil komme til å stige, enda mer mottakelig for, man kommer til å se gjennom dette prosjektet at digitalisering er hensiktsmessig. Det er fremmede, det er der vi er i dag i 2020. Da skal man på en måte gjøre disse tingene digitalt, og man skal liksom være den, man skal på en måte gjøre disse grepene selv i grep med det som ligger» (informant 2).

4.3.1. Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 3

Ganske tidlig i intervjuprosessen, har jeg fått inntrykk at organisasjonskultur er vanskelig tema å snakke om. Informantene har ulik bakgrunn og forståelse for hva organisasjonskulturen er, det oppleves som ulik og ikke samkjørt. Flere som har forståelse av organisasjonskultur

gjennom verdier og forutsetninger i det interne ruitne- og regelverket i organisasjonen noe som Schein kalles for artefakter (Bang, 2011). Det er ikke vanlig å snakke om organisasjonskultur i organisasjonen.

Kjerneverdier i virksomheten er alle informantene kjent med, men kun 2 av 6 respondenter husker disse (leder og 1 ansatt). De ønskede verdier som informantene gir uttrykk for, stemmer godt med de reelle kjerneverdier som er forankret i organisasjonspolitik: åpenhet, tillit, lojalitet (Vedlegg 6).

De fleste informantene la mer vekt på tillit som verdi. Godt takkhøyde for respekt og ulikhet, men det er et rom for å verdsette ulikhet enda mer. Folk samarbeider gjerne i organisasjonen, det eksisterer en åpendør-kultur noe som også bidrar til samarbeid og samspill. Det eksisterer gode delingskultur, men det er rom for å framheve læring framfør feiling som trenges til å kunne danne forutsetninger for innovasjon i organisasjonen.

Det ble ikke merket noen motstand mot endringer. Kulturen er mottakelig for endringer som oppleves helt normal i offentlig forvaltning grunnet lovverksrammer som er i stadig endring.

Flere informanter gitt uttrykk for passiv endringvilje og det erkjennes felles ansvar for å kunne endre seg, men kun få som tar tar initiativ og ansvar for forbedring/optimalisering av prosesser i det små og i det store.

Organisasjonen ser innad på enhetenes sine mål og prioriteringer og ikke så mye på organisasjonen utad, noe som fører til ulikhet i behandling, mindre effektivt samarbeid intern og eksternt. Endring i atferd til tjenestebrukere presser organisasjoner til å tenke og jobbe annerledes og dermed må silotankegangen bort.

Endringer i tankegang/tilnærming mot det digitale etter dette digitaliseringsprosjektet, dannet forutsetninger for endringer i organisasjonskultur mot endringskultur (mottakelig for endringer, kan tilpasse seg, nytenking, legge til rette for innovasjon). Dette har verken blitt formalisert eller bevisstgjort av organisasjonen.

4.4. Hvordan oppleves digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter og digitaliseringsarbeid i organisasjonen av ansatte?

Digitalisering medfører som regel bedre funksjonalitet, høyere pålitelighet og større brukervennlighet til de tjenester som organisasjon har tilbud om, noe som bidrar til å styrke organisasjonens omdømme (Lenka et al., 2017). Dette digitaliseringsprosjektet utløste i tillegg større motivasjon blant de ansatte:

«Jeg blir mer motivert av at vi beveger oss i en mer digital retning, at vi kan fremstå som mer profesjonelle ovenfor lærebedrifter og at vi kan slutte med de her papirene og, rett og slett, at vi kan være mer sånn oppdatert» (informant 1).

Organisasjonen foretar kompetanseheving innen digitalisering som e-læringskurs, skype-kurs, infomateriell publisert på Intranett og i kvalitetsystemet. Grunnferdigheter kartlegges ikke før opplæringen, noe som fører til lavere utbytte for kompetende brukere, samt bemerkes det at godt voksne ansatte strever med å lære seg det digitale:

«Hvis jeg må lære meg noe, så lærer jeg meg det. Jeg bruker ikke tid på et kurs for at jeg skal kanskje lære meg 30% nytt av noe, gidder ikke å sitte på et kurs og høre på ting jeg kan fra før» (informant 1).

«De fikk nytt arkivsystem og la de bare alle rutiner inn i kvalitetssystemet med video og med det skriftlige. Det har ikke fungert, så nå har de flere kurs om arkivsystemet som går på Skype. Og bare det å få folk til å melde seg på et Skype-kurs er noe som hever digital kompetanse. Det er jo forskjell på hva folk har av kompetanse og på hvilken måte de skal lære seg på. Grunnferdigheter er vel såpass svak at for veldig mange i organisasjonen så må de på kurs for at de får ikke til å sette seg ned og trykke og prøve å finne de ut, og det er jo trist men det handler nok om at vi har hengt etter på digitalisering i mange år og at den veldig godt voksne generasjonen, det vil si fra 50 år og oppover, har fått lov til å jobbe på den gamle måte uten å ha krav på seg til å lære seg de nye verktøyene som vi har nå» (informant 1).

Ansatte i ulike aldersgrupper har ulik tilnærming til teknologisk utvikling og dermed har ulik grad om å utnytte kunnskaper etter opplæring. Både Fitzgerald et al. (2013) og Henriette et al. (2016) tar opp vanskeligheter med digitalisering og godt voksne medarbeidere i organisasjoner. Disse er kommet med påstand at godt voksne medarbeidere er «teknofobiske» (Henriette et al.,

2016). Problemet er at godt voksne medarbeidere trenger nødvendigvis ikke ha interessen for nye digitale teknologier og vilje for å ta disse i bruk, til forskjell fra yngre medarbeidere som er født i det digitale århundre. Det blir en utfordring for virksomheten dersom godt voksne medarbeidere har lite digitale ferdigheter eller manglende kunnskap, som fører til at de har ikke nok vilje til å lære seg de nye digitale teknologiene. Under intervjuene kom det uttrykk som tyder på behov for mer tydelig visualisering i opplæringen v/digitaliseringsprosjektet:

«Jeg føler ikke at vi har hatt en opplæring som har rullet det her ut. Det er noe med å prate om de her tingene, vi har jo gjennom møtene fått løpende informasjon. Men det har på en måte ikke blitt tegnet ut, sånn at det at du får det både i øynene og i ørene. Vi skulle sikkert ha brukt mere tid på å tegne det ut, å gjøre det på skjermen. Jeg tror jeg har fått opplæringshefte, og der er en av mine svakheter, jeg går i gang å montere skapet uten bruksanvisning. Det kan godt hende at jeg var også til stede da det ble foretatt opplæring med gjennomgang på skjermen, men at jeg har trengt enda mer.. Så er det jo sånn at vi er ulike alder på oss. Og noen har ulik tilnærming til ny teknologi, både i forhold til forhåndskunnskap, og interesse» (informant 3).

«For alle oss som ikke har mye igjen i arbeidslivet er mest effektivt at vi kunne sitte med dataene og høre på noen som står i samme rom ved siden av deg og viser det på stor skjerm» (informant 3).

Kompetanseheving innen digitalisering overlatt til ansatte i organisasjonen uten form for oppfølging. Det virker slik at ansatte står ansvarlig for å lære seg noe nytt og oppdatere seg. Det kan føre til at flere velger å ikke oppdatere seg:

«Det kjøres ikke kurs, jo, det gjør det på en måte, men da er det kurs Skype-kurs, så det er veldig mye. Du lærer deg, "learning by doing", hele tiden, du må selv egenopplæring, hvor mye digitale ferdigheter. Og så får du tilbud etter hvert med noe sånn Skype-kurs. Så da er det opp til hver enkelt, at de følger opp, ellers så blir man jo hengende bakpå» (informant 4).

På spørsmål om ansatte har anledning til å heve sin digital kompetanse, svarer de fleste positiv, men presiserer at de har ikke tid for det. Dersom man skal prioritere kompetanseheving, vil dette gå på bekostning av ordinære arbeidsoppgaver:

«Anledning har jeg jo, men tid så er det spørsmål hvis man da ønsker å forankre alt dette inn i ordinær arbeidstid, så er jeg mer usikker på om det er tilgjengelighet sånn i ressursporteføljen til den enkelte ansatte. Du må da i alle fall skyve på vanlige arbeidsoppgavene» (informant 2).

Ubalanse mellom arbeidsbelastning og tidskapasitet (Henriette et al., 2016) kan være grunn til at medarbeidere har lite digitale ferdigheter eller manglende kunnskap noe som kan være hemmende faktor for digitalisering i organisasjonen.

Men enkelte ansatte føler behov og er opptatt av å utvikle egen digital kompetanse:

«Endringer er noe jeg har måttet forholdt meg til, og har hatt et ønske om å forholde meg til. Det er viktig for meg å være en attraktiv arbeidstaker. Så det er jeg nødt til å.. Altså det å utvikle seg selv er positivt for å møte nye arbeidsmåter og ny teknologi til å kunne gå i takt med disse» (informant 5).

Dette kan teoretisk sett resultere i at gapet på digital kompetanse blant ansatte i organisasjonen vil øke.

Ved spørsmål om ansattenes opplevelser om dette digitaliseringsprosjektet, kommet det frem utfordring med avlæring:

«Avlæring er kanskje den tyngste læringen. Fordi at når du skal gjøre noe nytt, på en annen måte, så må du også gjøre noe avlæring. Det er en faktor som alltid er der, men ingen snakker om det ved implementering av noe nytt. For organisasjonen som helhet, og for enkeltpersoner. Du avlærer ikke før du er sikker, du avlærer ikke det du kan før du behersker det nye. Og jeg sitter litt fast i en del ting fordi at det er ting som jeg føler at jeg ikke behersker helt i det nye. Og det er tungt» (informant 3).

Følelse av at man ikke behersker helt det nye og ikke klarer å slippe det gamle kan føre til økt usikkerhet blant ansatte og redusert motivasjon. Avlæring av gamle vaner behøves for å kunne etablere nye vaner og tilpasse seg nye rutiner (Berg og Eikeland, 1997).

Etter spørsmålene om kompetanseheving innen digitalisering, så kom det frem uttrykk om fagsystemet som må utvikles:

«Jeg tror at verktøy, altså VIGO verktøy må utvikles og forbedres, det handler ikke om vår digitale kompetanse, det handler om forholdet som ligger utenfor vår organisasjon. Men for at vi skal på en måte henge med i teknologien så er vi avhengig av at VIGO utvikles sånn at vi kan automatisere alle de andre prosessene vi gjør i VIGO» (informant 1).

Dette kan være tegn på at utvikling av IKT/fagsystem i virksomheten henger etter behovet, noe som kan være en hemmende faktor for digitaliseringen.

Rapport «Strategy, not technology, drives digital transformation» illustrerer at en av de utfordringene som organisasjoner møter ved å digitalisere løsninger eller prosesser, er mangel på digitaliseringsstrategi (Kane et al., 2015). Avdelingen i organisasjonen fokuseres mer på teknologien i seg selv, enn å betrakte teknologien som et middel for å nå de strategiske målene: *«Vi har ikke laget noe ferdig strategi. Vi skal gå gjennom dette, og så skal vi digitalisere noe mer med praksiskandidatene og lærekontrakter og oppnevning til fagprøve osv osv... Så det er tanker, men vi har ikke skrevet det ned i en strategi, det har vi ikke»* (informant 6).

Dersom organisasjonsenheter i virksomheten ikke har egen digitaliseringsstrategi, kan dette også være en faktor som hindrer virksomheten å jobbe med digitalisering, og kan være sammenhenge med mangel på kompetanse og digitale ferdigheter som ble nevnt tidligere i oppgaven.

4.4.1. Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 4

Noen ansatte opplever økt motivasjon etter gjennomføring av dette digitaliseringsprosjektet som følge av organisasjons bevegelse i digital retning, utløste gevinster og styrket omdømme.

Organisasjonen foretar opplæring med å heve den digitale kompetansen til de ansatte i form av skriftlig informasjon og e-basert kurs, uten å ha kartlagt grunnferdigheter noe som fører til lavere utbytte for kompetente brukere, samt bemerkes det at godt voksne ansatte strever med å lære seg det digitale. Ansatte i ulike aldersgrupper har ulik tilnærming til teknologisk utvikling og noen behøver mer visualisert opplæring for å kunne mestre nye teknologier/digitale verktøy. Voksne ansatte trenger rett og slett mer tid til opplæring og at denne tilpasses deres utfordringer og deres læringstempo.

Kompetanseheving innen digitalisering tilbys til ansatte i organisasjonen uten form for oppfølging av denne læringen. Tilbudet er anbefalende og det er ansattenes ansvar å lære og oppdatere seg i det digitale. Det fører til at flere velger å ikke oppdatere seg.

Informanter bekrefter anledning til å heve sin digital kompetanse, men presiserer at de ikke har tid for det innen arbeidstiden. Dersom man skal prioritere kompetanseheving, vil dette gå på bekostning av ordinære arbeidsoppgaver. Denne ubalansen mellom arbeidsbelastning og tidskapasitet kan også være grunn til manglende digitale kunnskap blant ansatte og kan hemme utvikling i organisasjonen på dette feltet.

Noen ansatte er opptatt av å utvikle egen digital kompetanse og føler behov for det for å kunne være attraktiv arbeidstaker. Dette kan teoretisk sett resultere i at gapet på digital kompetanse blant ansatte i organisasjonen vil øke.

Ved spørsmål om ansattenes opplevelser om dette digitaliseringsprosjektet, kom det frem utfordring med avlæring som behøves for å kunne etablere nye vaner og tilpasse seg til nye rutiner, og som ikke oppleves som kontrollert prosess. Ubalanse mellom avlærte ferdigheter og læring for det nye kan føre til økt usikkerhet blant ansatte og redusert motivasjon. For at organisasjonen skal kunne avlære den gamle tankegangen der man fokuserer på eksisterende arbeidsprosesser og tjenester, og ikke minst til å kunne generere nye ideer og fokusere på læring framfor feiling, er det viktig å samarbeide på tvers av organisasjonen.

Det er kommet uttrykk om at fagsystemet Vigo må utvikles slik at organisasjonen kan mestre teknologisk utvikling i fremtiden.

4.5. Avslutning

Etter å ha analysert datamaterialet og avdekket noen funn, ville jeg avslutte oppgaven med noen felles konklusjon/implikasjoner.

Digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter dreier seg om overgang fra manuelt til elektronisk signering av lærekontrakter hvor hensikten har vært å forenkle arbeid, optimalisere arbeidsprosesser for å øke effektivitet, produktivitet og kvalitet på tjenester.

Bevisstgjøring på gevinster i form av hyppig orientering i gjennomføringsfase med illustrasjon for raskere saksgang for prosessen, bedre brukeropplevelse som ble gjort i samsvar med Kotters modell for endringsprosesse (vedlegg 5), bidratt til å involvere ansatte, hjalp med å forstå hvorfor dette digitaliseres, samt bidratt til at ansatte ble nok motivert og kunne tilpasse seg raskt endringer.

Toveis kommunikasjon har bidratt til økt åpenhet og tillit fra partene og gjennom dialog/tilbakemeldinger og kritikk avdekket blant annet behov for tilpasset opplæring til voksne ansatte som ikke responderte på opplæring på samme måte som andre ansatte.

Prosjektet medført noen små justeringer i arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser. Dette har ikke medført ny arbeidsmåte, men ny tenkemåte på arbeidsoppgaver. Ny, digital tankegang utfordret organisasjonskulturen.

En kort analyse av organisasjonskulturen visste at de ønskede verdier som informantene gir uttrykk for, stemmer godt med de reelle kjerneverdier som er åpenhet, tillit, lojalitet.

Endringer i tankegang med tilnærming mot det digitale etter dette digitaliseringsprosjektet, dannet forutsetninger for endringer i organisasjonskultur mot endringskultur. Organisasjonskulturen har blitt mer mottakelig for endringer, kan raskere tilpasse seg til endrede omgivelser, og det merkes endringsvilje blant ansatte. Dette har blitt verken formalisert eller bevisstgjort av organisasjonen. For å øke forståelse, motivasjon blant ansatte for disse kulturelle endringer, for å fremme den ønskede kulturen i organisasjonen, bør dette bevisstgjøres. Nytenking som avgjørende holdning for å kunne legge til rette for innovasjonskultur, stimuleres ikke og fremmes ikke i organisasjonen.

Teknologisk utvikling og foregående digitaliseringsarbeid i offentlig sektor, presser virksomheter til å ansette personer som passer inn i den ønskede kulturen, og som har nødvendige kunnskaper og egenskaper: gode digitale ferdigheter, nytakning, endringsvilje, viler til å tilegne seg ny kunnskap (Syverud, 2019). Det kan foreslås å forankre i personalpolitikk. På denne måten påvirker man på organisasjonskultur med å danne forutsetninger til kultur for endring og nytakning/innovasjonstenking. Samt danner det kanskje forutsetninger til å skille eksisterende organisasjonskultur i 2 subkultur hvor personens kultur til de nye tilsatte kan kollidere med den eksisterende organisasjonskulturen hvor det finnes fremdeles tradisjonelle holdninger blant ansatte som strever med å endre tankegangen til den digitale. For å kunne forebygge eventuelle negative konsekvenser av det, bør lederens rolle være proaktiv og jobbe med kulturelle endringer slik at tankegangen hos medarbeidere skiftes mot den digitale, samt endre fokus fra trusler og konsentrere virksomhetens oppmerksomhet på nye muligheter som digitalisering bringer med seg.

Ingen av informantene er beskymret for å miste jobben eller at deres kompetanse ikke blir etterspurt innenfor relativt kort tidsperspektiv (2 år), med forutsetninger for dette ligger naturlig ved digitalisering - en del av oppgaver faller naturlig bort.

Prosjektet resulterte i at en ansatt som lenge har vært i tilrettelagt arbeidsforhold, har mistet arbeidsoppgaver. Denne utfordringen har organisasjonen enda ikke klart å løse med argumentasjon om tilretteleging av arbeidsoppgaver. Hvordan møter andre virksomheter liknende utfordring – digitalisering og funksjonshemmede ansatte? Er det utfordring på organisasjonsnivå eller et landsdekkende problem hvor det kreves utredning og samarbeid på tvers av flere etater? Det kan være tema for videre undersøkelser innen digitaliseringsarbeid og dets påvirkning.

En del arbeidsoppgaver har også forsvunnet i Dokumentasjonssenteret. Frigjort kapasitet ellers blant andre ansatte/avdelinger bruker organisasjonen til å heve kvalitet på andre behandlingsprosesser som tidligere ble nedprioritert samt til å utvikle/digitalisere andre områder.

Prosjektet har ført til videreutvikling av andre, mer omfattende prosesser i organisasjonen og utløste større digitaliseringsprosjekter som automatisering av arkiveringen fra fagsystem til arkivsystem og oppgradering av hele arkivsystemet i fylkeskommunen som følge av dette. Prosjektet har medført gevinster i økonomi, ressursmessig besparelse, miljø og påvirker positivt for virksomhetens omdømme.

Digitaliseringsprosjektet oppleves som positivt, til og med noen ansatte har opplevd økt motivasjon etter gjennomføring av dette digitaliseringsprosjektet som følge av organisasjonsbevegelse i digital retning, utløste gevinster og styrket omdømme.

Organisasjon jobber med heve kompetansen til de ansatte innen digitalisering, men dette oppleves ikke som en målrettet og strukturert prosess-det følges ikke opp og at det eksisterer ubalanse mellom arbeidsbelastning og tidskapasitet til de ansatte siden de svarer at de ikke har tid til kompetanseheving i arbeidstid. Denne ubalansen mellom arbeidsbelastning og tidskapasitet kan også være grunn til manglende digitale kunnskap blant ansatte og kan hemme utviklingen i organisasjonen på dette feltet.

Det er også kommet uttrykk om fagsystemet som må utvikles for at organisasjonen skal kunne mestre teknologisk utvikling som skjer i samfunnet og kunne tilpasse seg til det, samt utvide omfanget av digitaliseringsarbeidet. Dette kan være tegn på at utvikling av IKT/fagsystem i virksomheten henger etter behovet, noe som kan være en hemmende faktor for digitaliseringsarbeidet i organisasjonen.

Organisasjonen har overordnet IKT-strategi, men avdelingene i organisasjonen har ikke egne digitaliseringsstrategier. Dette kan også være en faktor som hindrer virksomheten å jobbe med digitalisering, og kan være en sammenheng med mangel på kartlegging av ansattes digitale kompetanse og ferdigheter, fagsystem som behøver videreutvikling og andre ting som ble nevnt tidligere i oppgaven. Forbedring av brukernes opplevelser for virksomhets tjenester er et av de satsingsområder av digitaliseringsarbeidet og bør inngå i en digitaliseringsstrategi.

Det er lederansvar å ha et helhetlig syn på de digitale muligheter i det fagfeltet de har ansvar for. Noen ledere håper kanskje at digitale løsninger i seg selv skal løse dem gjennom transformasjonen. Andre tror at medarbeiderne deres vil gjøre det for dem, men den digitale teknologien kommer ikke til å gjøre det på egen hånd. Den må styres, ledes og drives av ledere. Koordineres og dirigeres. Det er lederens ansvar å sørge for å prioritere hvilke satsinger som skal få den oppmerksomheten og investeringen de trenger. Det er ledere som må sikre at digitaliseringsarbeidet ikke blir preget av ad-hoc-prosjekter og tilfeldige initiativer.

Denne oppgaven har forhåpentligvis fremmet en forståelse av digitaliseringsprosjektets påvirkning på organisasjon, og kanskje åpnet for at noen andre kan undersøke videre på dette grunnlaget.

Literaturliste

1. Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova, § 4-5).
Nedlastet fra: <https://lovdata.no/lov/1998-07-17-61/§4-5>
2. Digitaliseringsstrategi for grunnopplæringa 2017-2021. Kunnskapsdepartementet 08/2017. Nedlastet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/framtid-fornyelse-og-digitalisering/id2568347/>.
3. Digitaliseringsrundskriv H-8/18 (2018). Nedlastet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2623277/>
4. Digitalisering i kommunal sektor (desember 2018). Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Nedlastet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitalisering-i-kommunal-sektor/id2623342/>
5. Stortingsmelding nr 27 (2015-2016). Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Nedlastet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
6. Aasen T.M., Amundsen O. (2011). Innovasjon som kollektiv prestasjon. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, ss. 40-45.
7. Aasen T.M., Amundsen O. (2015). Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, s. 141-151.
8. Alvesson, M. (2002). Organisasjonskultur og ledelse. Oslo: Abstrakt forslag AS, s. 238-260.
9. Amundsen, J.S. (2005). Verdiskapende endring. Oslo, Gyldendal Akademisk, s.139.
10. Andersen, O.J, Gårseth-Nesbakk L., Bondas T. (2015). Innovasjoner i offentlig tjenesteyting. Bergen: Fagbokforlaget, ss. 31-32.
11. Bang, H. (2011). Organisasjonskultur. Oslo: Universitetsforlaget, s.12-119.
12. Bastøe, P.Ø., Dahl K., Larsen, E. (2001). Organisasjoner i utvikling og endring - oppgaveløsning i en ny tid. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, ss. 22-24.
13. Baumann, J. (november 2018). Riv siloene: <https://kristiania.no/aktuelt/riv-siloene/>
14. Berg, A.M., Eikeland, O. (1997). Medvirking og læring. Otta: AiT Enger AS, s.103.

15. Bostrom, R.P., Hainen, J.S. (1977). MIS Problems and failures: a socio-technical perspective, part II: the application of socio-technical theory. *MIS Quarterly*, 1 (4), ss 11-28.
16. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan management review*, 55(2), 1.
17. Hennestad, B.W., Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget, ss. 86-88.
18. Henriette, E., Feki, M., Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. Paper presented at the MCIS 2016: 10th Mediterranean Conference on Information Systems.
19. Hirt, M., Willmott, P. (2014). Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey Quarterly*, 2, ss. 93-108.
20. Holotiuk, F., Beimborn, D. (2017). Critical Success Factors of Digital Business Strategy. Paper presented at the 13rd International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2017), Switzerland.
21. Jacobsen D. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, ss. 65-184.
22. Jacobsen D., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjon fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget, ss. 345-389.
23. Johannessen A., Christoffersen L., Tuft P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forslag, ss. 36-244.
24. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.
25. Klev R., Levin M. (2013). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget, s.56.
26. Leavitt, H.J., Bass, B.M. (1964). Organizational psychology. *Annual review of psychology*, 15 (1), ss. 371-398.
27. Lenka, S., Parida, V., Wincent, J. (2017). Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co- Creation in Servitizing Firms. *Psychology & Marketing*, 34(1), ss. 92-100.
28. Loebbecke, C., Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), ss. 149-157.
29. Mumford, E. (2006). The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Information systems journal*, 16 (4), ss. 317-342.

30. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. Developing offshore outsourcing practices in a global selective outsourcing, 5(1), ss. 63-77.
31. Piccinini, E., Gregory, R. W., Kolbe, L. M. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. Paper presented at the 13rd International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2017), Switzerland, (pp. 1634-1648).
32. Salo, J. (2006). Business relationship digitization: what do we need to know before embarking on such activities? Journal of Electronic Commerce in Organizations, 4(4), s.75.
33. Schmidt, R., Zimmermann, A., Möhring, M., Nurcan, S., Keller, B., Bär, F. (2015). Digitization– Perspectives for Conceptualization. Paper presented at the European Conference on ServiceOriented and Cloud Computing. (pp. 263-275). Springer International Publishing.
34. Stief, S. E., Eidhoff, A. T., Voeth, M. (2016). Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10(6), ss.1629-1638.
35. Syverud, D. (mars 2019). De viktigste ferdighetene for fremtidens arbeidsliv: <https://www.infotjenester.no/artikler/de-viktigste-ferdighetene-for-fremtidens-arbeidsliv/>
36. Tannou, M., Westerman, G. (2012). Governance: a central component of successful digital transformation. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, London. https://www.capgemini-consulting.com/resource-fileaccess/resource/pdf/Governance_A_Central_Component_of_Successful_Digital_Transformation.pdf
37. von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., . . . von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. Procedia Manufacturing, 8, ss. 218, 517-524.
38. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.

Vil du delta i forskningsprosjektet

”(Hvordan påvirker et digitaliseringsprosjekt på en organisasjon)”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan digitaliseringsprosjektet påvirker på en organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave.

Jeg har formulert følgende problemstilling: Hvordan påvirker digitaliseringsprosjektet på organisasjonen? Jeg skal undersøke organisatoriske effekter av digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter i Nordland fylkeskommune (case studie). Prosessen innebærer en overgang fra manuell til elektronisk saksbehandling av lærekontrakter ved hjelp av e-signering.

Forskningsspørsmål:

Hva betyr (innebærer) digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter?

Hvordan ble digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter gjennomført?

Hvordan påvirker digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter på organisasjonskulturen?

Hvordan oppleves digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter og digitaliseringsarbeid i organisasjonen av ansatte?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Til å finne svar på forskningsspørsmål og belyse problemstillingen trengs det samtale med de som har vært involvert i prosessen, deres meninger og refleksjoner og dybdeintervju vil passe best til å samle inn datamaterialet. Jeg ville følge strategien etter strategisk og formålsoverorientert utvalg noe som faller på informanter som har egenskaper og relevant kompetanse i forhold til min problemstilling.

Av ulike grunner skal jeg skrive masteroppgave alene og dette må jeg ta i betraktning ved vurdering av utvalgets størrelse. Jeg har kommet til konklusjon at å gjennomføre intervjuer med 6 personer vil være optimalt og representativt i mitt tilfelle.

Informanter blir valgt ut fra «kvalitet foran volumet» prinsippet hvor det legges større vekt på hensiktsmessighet fram for representativitet. Jeg har tatt hensyn til faglig kompetanse og ansvarsnivå til de ulike informantene.

Utvalget vil bestå av:

- En mellomleder ved fylkeskommune som har ansvar for dette fagfeltet (fagopplæring).
- 4 saksbehandlere ved fylkeskommunen som har oppgave å behandle lærekontrakter.
- En arkivar ved fylkeskommunen som har oppgave å håndtere journalføring og arkivering av inngående og utgående dokumenter.

Jeg hadde tenkt å gjennomføre intervjuer 1 gang og forberedelse til intervjuer vil dermed være veldig viktig med tanke på å få mest mulig relevant informasjon som er fokusert mot min problemstilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et personlig intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervju inneholder spørsmål om hvordan opplever du digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter, hvilke endringer medførte det for deg og hva det gjør med organisasjon etter din mening.
- Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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.

- Det er kun student og prosjekteier fra Nord universitet som skal ha tilgang til dine personopplysningene.
- 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?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.06.2019.

Datamaterialet (personopplysninger og lydopptak) skal anonymiseres ved prosjektslutt slik at ingen informanter kan bli identifisert.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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 Nord 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:

- Nord universitet ved (Terje Fallmyr, tlf nr 48 11 99 34, terje.fallmyr@nord.no). Student: Olga Katanova, tlf nr 908 50 312, olgkat@nfk.no.
- Vårt personvernombud: tlf 74 02 27 50, personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Terje Fallmyr
(veileder)

Olga Katanova (student)



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet (Hvordan påvirker digitaliseringsprosjektet på organisasjonen), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30.06.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan digitaliseringsprosjektet påvirker på en organisasjon

Referansenummer

605246

Registrert

22.01.2019 av Olga Katanova - olga.katanova@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Terje Fallmyr, terje.fallmyr@nord.no, tlf: 75517279

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Olga Katanova, olgkat@nfk.no, tlf: 90850312

Prosjektperiode

01.02.2019 - 15.05.2019

Status

30.01.2019 - Vurdert

Vurdering (1)**30.01.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.1.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.5.2019. 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 NSD 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD 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

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD 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). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Lisa Lie Bjordal Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Intervjuguide

Dato:

Hvem intervjueres: Informant 1, 2, 3, 4, 5, 6

Intervjuer: Olga Katanova

Jeg skal undersøke organisatoriske effekter av digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter i Nordland fylkeskommune (case studie). Jeg har formulert følgende problemstilling: Hvordan påvirker digitaliseringsprosjektet på organisasjonen?

Informanten bes om:

- Å ikke oppgi personidentifiserte opplysninger om tredjepersoner (navn), men heller referere til stilling og seksjon/avdeling

Spørsmål	Merknad i tillegg til lydopptak
Hva innebærer digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter?	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva tror du det var hovedgrunn/-er til at digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter ble satt i gang? 2. Hva innebærer prosjektet for deg som saksbehandler/konsulent/seksjonsleder/arkivar? (hvordan ble din arbeidshverdag endret?). 3. Hvordan, tror du prosjektet har påvirket på andre seksjoner, avdelinger i organisasjon? 4. Har prosjektet medført strukturelle endringer i organisasjonen eller systemer? Hvilke ansatte eller seksjoner/avdelinger evt.ble berørt og i hvilken grad? 5. Har prosjektet noen påvirkning på virksomhetens omdømme? 6. Har prosjektet noen påvirkning på miljøet? 	
Hvordan ble digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter gjennomført?	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan var infomasjon (om prosjektets mål, omfang osv) og kommunikasjon (både intern og eksternt) underveis i prosessen? 2. Hvordan ble opplæringen foretatt? Var den tilstrekkelig? 3. Har du følt selv eller observert motstand/usikkerhet til prosessen eller underveis i prosessen? Dersom «JA»: Hvordan ble usikkerhet/motstand håndtert før eller underveis i prosessen? 	

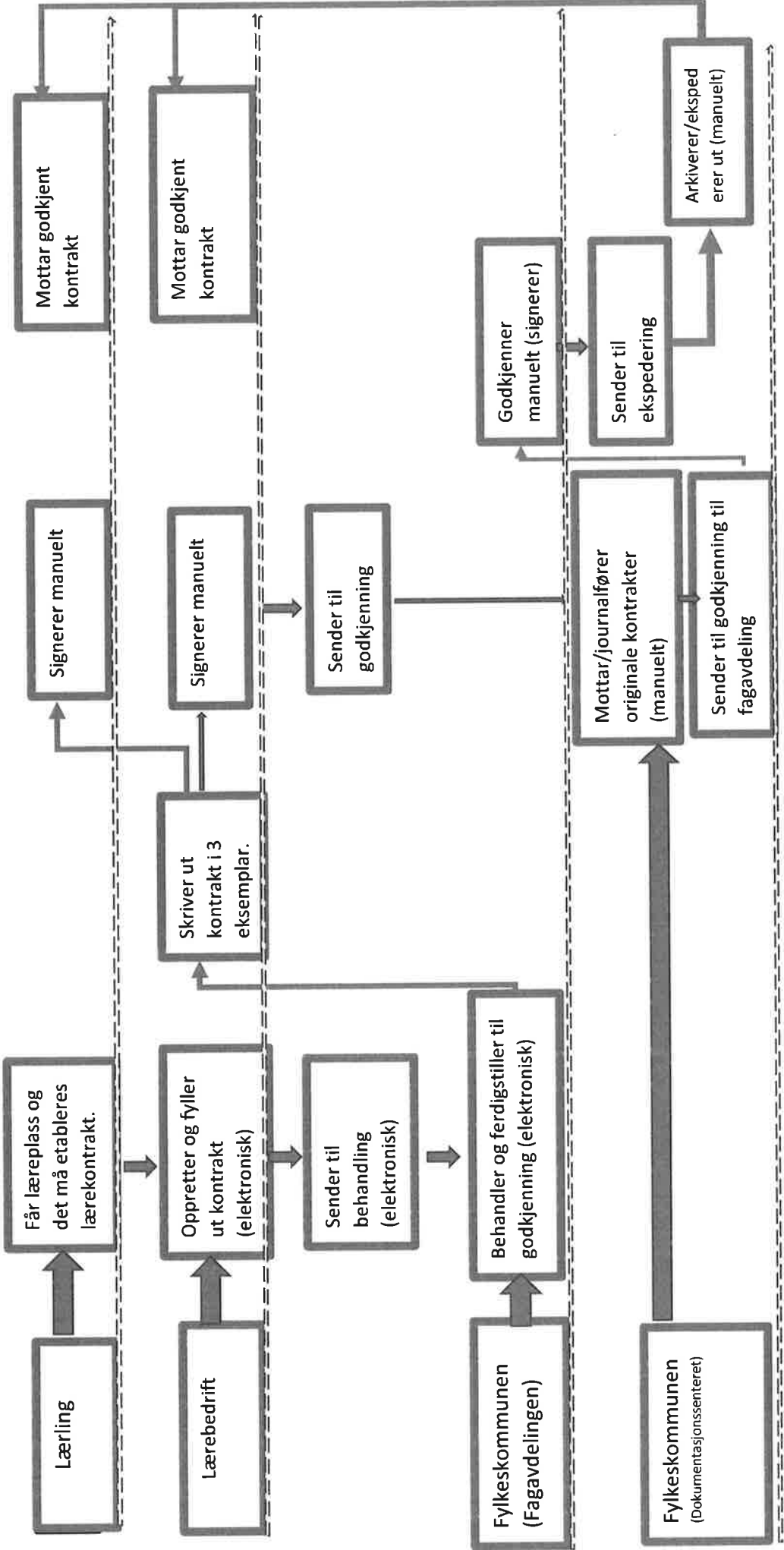
<p>Noe du har eller ønsker å legge til om hvordan prosjektet ble gjennomført i organisasjonen?</p>	
<p>Hvordan påvirker digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter på organisasjonskulturen?</p> <p><i>Før vi skal prate ville jeg komme med en definisjon på organisasjonskultur slik at det ikke oppstår begrepsmisforståelse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organisasjonskulturen er et sett av felles meninger, holdninger, verdier, normer, makt, roller, tradisjoner, kulturgjenstander som forteller medlemmene i en organisasjon hvem de er, og hvordan de opptrer seg/utfører oppgaver, og som utvikler seg når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Med andre ord det som skaper virksomhetens uformelle (sosiale) arbeidsmiljø og atferd.</i> <p><i>Eller: «Måten vi tenker og handler her hos oss»</i></p> <p><i>Og da kommer jeg til spørsmål:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Er du kjent med kjerneverdier, visjon, målsetting for din organisasjon? 2. Hva er interne verdier i organisasjonen (organisasjonskultur)? Ble verdiene endret i en eller annen grad/er i ferd med å endres etter gjennomføring prosjektet? 3. Hvordan er felles holdninger når det gjelder oppgaveløsning i organisasjonen? Ble holdningene endret i en eller annen grad/er i ferd med å endres etter gjennomføring prosjektet? 4. Hvordan er holdningen til å prøve nytt/feile i organisasjonen? Har prosjektet påvirket på at denne holdningen ble endret/er i ferd med å endres? 5. Hvordan er holdningen til forbedring av arbeidsprosesser i organisasjonen? 6. Hvordan er atferd til de ansatte i organisasjonen (<i>motivasjon/yting/samarbeid/samhandling</i>) Kan du peke ut noen endringer som har skjedd med atferden til de ansatte etter gjennomføring av prosjektet? <p>Noe du har eller ønsker å legge til om hvordan prosjektet påvirket på organisasjonskultur?</p>	
<p>Hvordan oppleves digitaliseringsprosjekt E-lærekontrakter og digitaliseringsarbeid i organisasjonen av ansatte?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Krevde dette prosjektet en annen digital kompetanse i organisasjonen enn tidligere? 2. Hvordan taklet du endringer? Måtte du bruke tid til å utvikle dine digitale ferdigheter til å kunne mestre endringene? 3. Hvor tilfreds er du med dine arbeidsoppgaver etter gjennomføring av prosjektet? 	

<p>4. Hva som har vært viktig for deg i gjennomføringen av denne prosessen?</p> <p>5. Medførte dette prosjektet endringene til de ansatte som du opplever som positive eller negative? Begrunn svaret.</p> <p>6. Tenk litt om tempo på den teknologisk utvikling i de siste et par år og det nærmeste fremtid. Hva tror du kommer til å skje med ansattenes digitale ferdigheter i din organisasjonen om 2 år?</p> <p>7. Ivaretar organisasjonen kompetanseheving innen digitalisering? På hvilken måte? Er denne effektiv? Er det tilstrekkelig? Og et par generelle spørsmål til slutt:</p> <p>8. Har du (som ansatt) anledning/tid til å bruke på å heve din kompetanse innen digitalisering?</p> <p>9. Er du (som ansatt) villig til å bruke tid/hvor motivert er du til å heve din kompetanse innen digitalisering?</p> <p>Noe du har eller ønsker å legge til om hvordan oppleves prosjektet av ansatte?</p>	
--	--

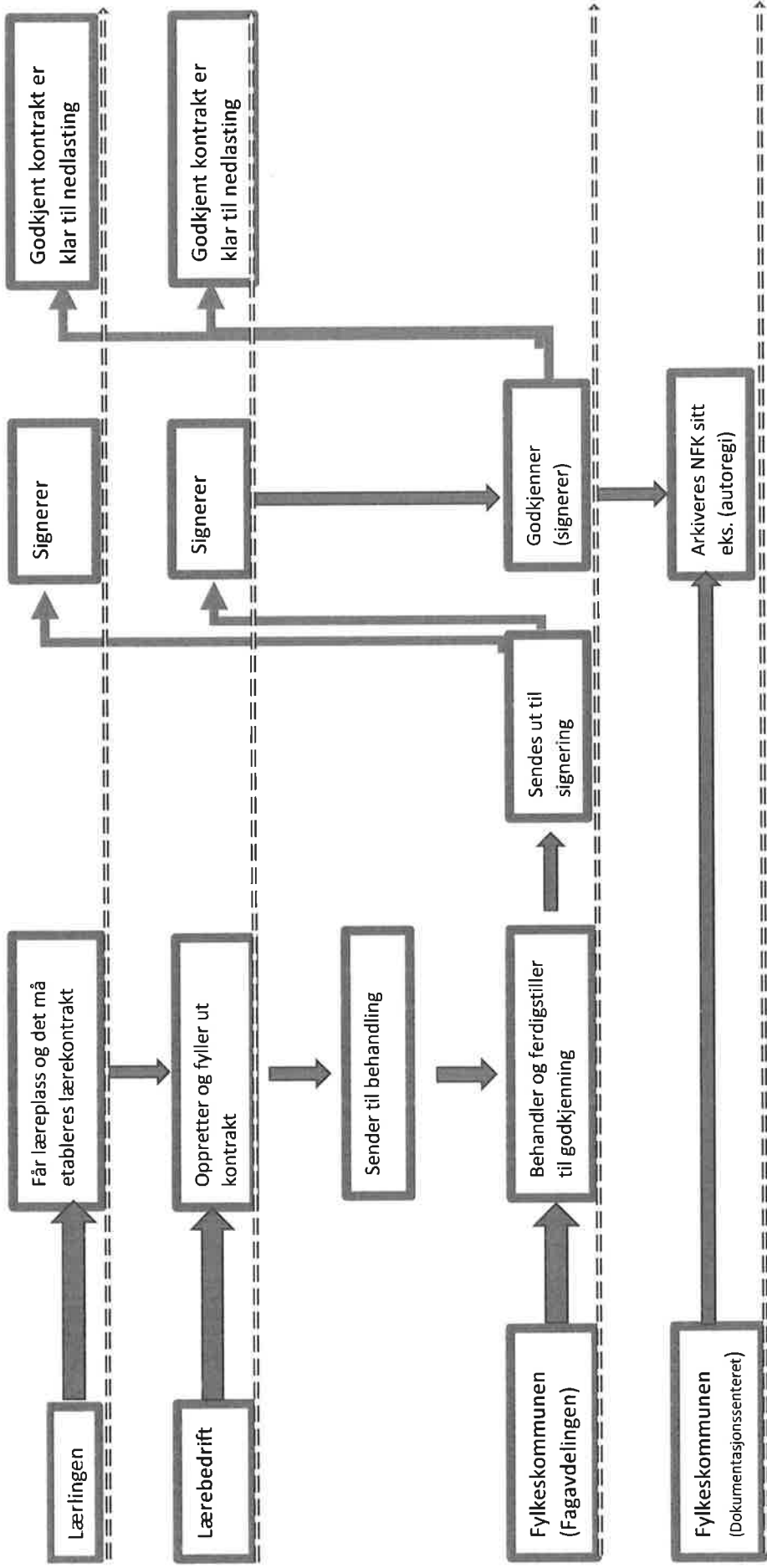
Tusen takk for intervju og deltakelse!

Flytskjema, arbeidsprosess med opprettelse, behandling og godkjenning av lærekontrakter

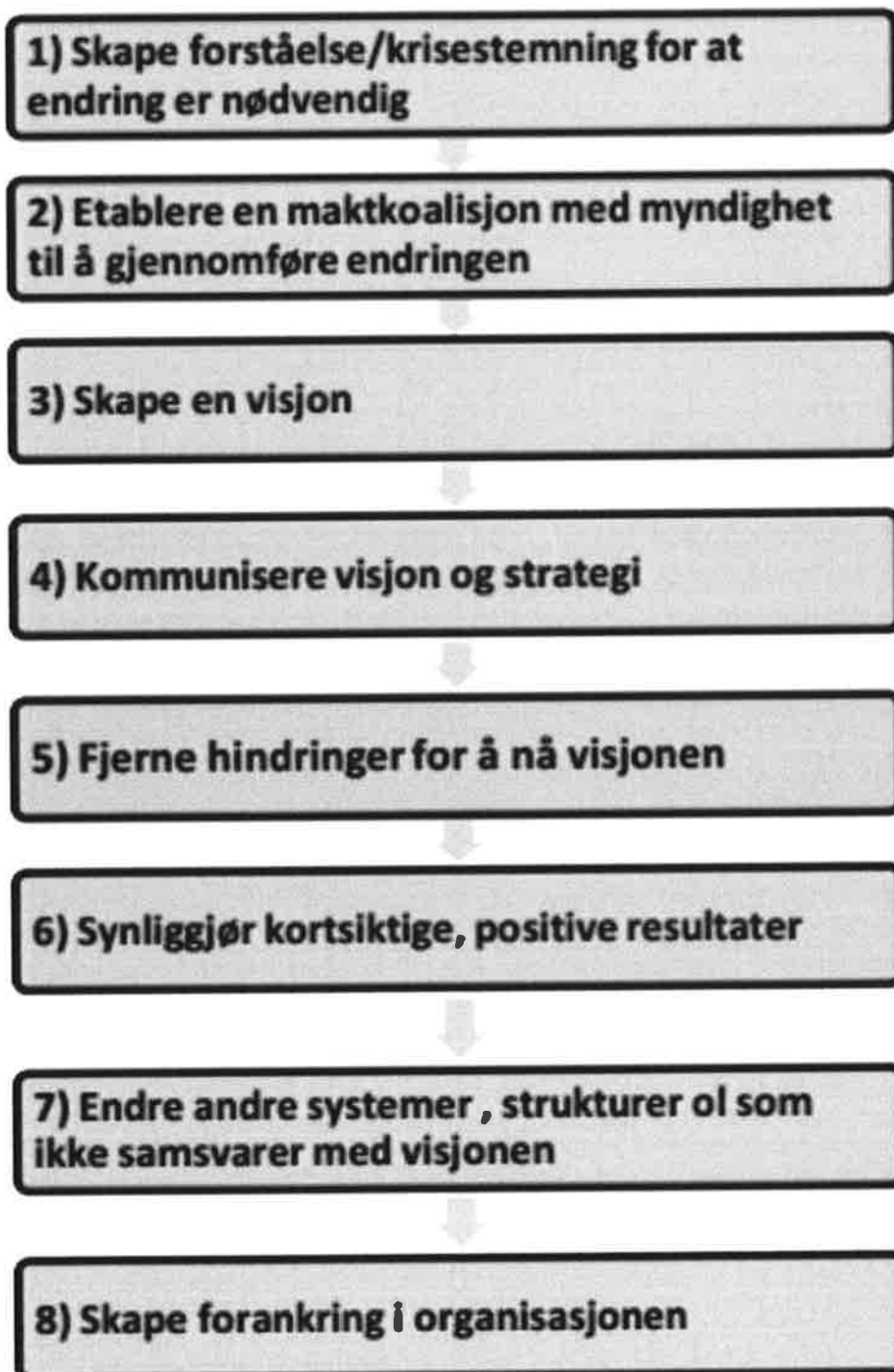
Før digital signatur:



Etter digital signatur:



Kotters endringsmodell





Nordland
FYLKESKOMMUNE

Organisasjonspolitik 2018 - 2022



NORDLAND: SAMMEN BYGGER VI ATTRAKTIVE OG INKLUDERENDE SAMFUNN

- Vår visjon



INNHOLD

1. Samfunnsoppdraget
2. Nordland fylkeskommunes verdigrunnlag og organisasjonskultur
3. Veivalg som arbeidsgiver
4. Lederskap og lederplattform
5. Medarbeiderskap og medarbeiderplattform

SAMFUNNSOPPDRAGET

Fylkeskommunes oppdrag er å utvikle Nordlandssamfunnet til beste for alle som bor i fylket, og gi et godt og likeverdig tjenestetilbud til alle innbyggerne. Sammen med kommunene, staten, frivillige organisasjoner og næringslivet skal vi skape attraktive og inkluderende lokalsamfunn.

Nordland fylkeskommune ivaretar viktige oppgaver.

Vi jobber for at:

- Elever og lærlinger skal få en god og fremtidsrettet opplæring, både i skole og i lærebedrifter
- Samferdselsilbudet skal være hensiktsmessig og effektivt
- Tannhelseilbudet skal være godt både i kvalitet og i dekning
- Næringslivet kan konkurrere både lokalt og internasjonalt, og skal ha gode regionale rammebetingelser
- Folkehelseperspektivet og forebyggende arbeid blir ivare tatt på en god måte
- Kulturlivet i regionen skal være innovativt og spennende
- Lokalsamfunnene skal oppleves som attraktive og levende

Dette er alle medarbeidere, ledere og folkevalgte med på å skape hver dag

Tillit, åpenhet og lojalitet

Våre kjerneverdier er tillit, åpenhet og lojalitet. Tillit er en fundamental verdi i alt vi gjør. Uten tillit vil hverken politisk ledelse eller forvaltningsorganer kunne fungere. Åpenhet og lojalitet er nødvendig for å kunne bygge tillit. Avhengighetsforholdet er gjensidig, det legges ikke til rette for åpenhet og lojalitet der hvor det ikke er grunn for tillit.

Attraktivt og inkluderende samfunn

På vegne av innbyggerne i Nordland forvalter vi felles verdier til felles beste. Gjennom våre medarbeidere skal fylkeskommunen bidra til at Nordland er et attraktivt og inkluderende samfunn hvor folk føler seg velkommen, ønsker å bosette seg og blir boende.

For å lykkes med samfunnsoppdraget er vi avhengig av å tilrettelegge og beholde dyktige medarbeidere og ledere. Vi må utvikle organisasjonen i takt med endringer i omgivelsenes krav og forventninger. Organisasjonspolitikken vil være et viktig verktøy for å oppnå dette.





NORDLAND FYLKESKOMMUNES VERDI-GRUNNLAG OG ORGANISASJONSKULTUR

I fylkeskommunen har vi en raus organisasjonskultur hvor vi vil hverandre vel, ser hverandre og bidrar til fellesskapet.

Våre kjerneverdier ligger i bunnen for måten vi jobber og samarbeider på. Alle medarbeidere i Nordland fylkeskommune skal oppleve at arbeidsgiver har tillit til den enkelte. Åpenhet og lojalitet skal prege samhandling mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Dette er kulturrett som vår organisasjon skal kjennetegnes med.

I organisasjonspolitikken er verdigrunnlaget synlig både gjennom medarbeider- og lederplattformene, og gjennom de satsninger som vi gjør for å nå våre mål. I denne planperioden vil det særskilt fokuseres på heltdskultur, sykefraværforebygging og likestilling i lønnspolitikken.

TILLIT, ÅPENHET OG LOJALITET

- Våre verdier





VEIVALG SOM ARBEIDSGIVER

Organisasjonspolitikken er vårt felles utgangspunkt for utøvelse av godt lederskap og godt medarbeiderskap. Å være arbeidsgiver er et stor ansvar. Nordland fylkeskommune er en arbeidsgiver som gjennom tydelig formidling av forventninger og rammer skaper trygge og ansvarliggjorte medarbeidere.

Gjennom ordningen med tilfrittsvalgte gis våre medarbeidere reell innflyelse på hvordan arbeidsplassene organiseres, og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles. Vi mener at denne samhandlingen er den beste måten å utvikle både gode arbeidsplasser og tjenester. Arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene arbeider sammen for et mer inkluderende og helsefremmende arbeidsliv, slik at sykefravær og utførelsesprosjekter reduseres.

Rettferdighet er ikke det samme som å behandle alle likt. Rettferdighet er også tilpassing til enkeltindividet. Med en god og raus livsløspolitikk legges det til rette for at arbeidsituasjon og arbeidsoppgaver kan tilpasses den enkelte.

Nordland fylkeskommune ønsker å ta samfunnsansvar som en stor arbeidsgiver i nord. Det er en klar målsetting å organisere virksomheten slik at vi kan tilby faste stillinger i størst mulig stillingsprosent. Dette fordi vi vet at trygge rammer gir mulighet for våre medarbeidere til å tenke langsiktig, og bidra som innbyggere i sine lokalsamfunn. Offentlige arbeidsplasser er viktige for våre lokalsamfunn. Fylkeskommunen er bevisst forholdet mellom sentralisering/desentralisering i alle endrings- og omstillingsprosesser.

Nordland fylkeskommune er, og skal være, blant de største lærebedriftene i landet. Det er en målsetting å ha lærlinger i alle fag hvor vi utfører tjenester.

Nordland fylkeskommune jobber aktivt for å motvirke kjønnsrelaterte lønnsforskjeller. I arbeidsgrupper og utvalg etterstrebes det kjønnsbalanse så langt det er mulig.

LEDERSKAP

Vi ønsker at lederskapet i fylkeskommunen preges av tydelig ledelse, hensiktsmessig delegering av arbeidsoppgaver og ansvarsområder og god medbestemmelse.

God ledelse handler om å forene klokskap, kunnskap og anferd på en slik måte at lederen har et godt grep om lederrollen. Det handler blant annet om å ha mot til å si at en ikke kan alt, og at man er avhengig av andre. Det krever også mot å konfrontere urettferdighet og kongerige medarbeidere, så vel som leder. Videre handler det om å ha kunnskap og innsikt i hva som må til for å få til gode resultater. Først og fremst dreier ledelse seg om det daglige initiativet og å møte sine medarbeidere i åpen dialog. Vi ønsker ledere som behersker det å være tydelig uten å være autoritær og samtidig kunne være ydmyk og andre standpunkt.

Vi søker å tilrettelegge for hensiktsmessige rammer for den enkelte leder, til å kunne utøve godt lederskap. God ledelse baseres på et positivt menneskesyn og diskrimineringsfrie holdninger. Lederen er en naturlig diskusjonspartner, og lederskapet er tillitsvekkende og bidrar til best mulige resultater.

God ledelse handler også om å ha forståelse og ta ansvar for organisasjonens behov ut over eget saksområde. Fylkeskommunen er en stor organisasjon, og ledere må i utøvelse av lederskap ha fokus på et helhetlig behov, når dette fra tid til annen kommer i motstrid mot den enkelte enhets interesse.

Det å se og å lytte til den enkelte er viktig. Gode ledere eigner å oppnå gode resultater for sitt ansvarsområde gjennom et tydelig og omsorgsfullt lederskap. I det ligger å vite noe om hvordan den enkelte medarbeider har det, ha tillit til den enkelte og forståelse for hvilken situasjon medarbeideren står i både privat og i jobben.

Viktige beslutninger skal tas i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene. Det er særlig viktig å få til godt samarbeid både på fylkesnivå og ute på driftsenhetene når omstillinger blir vedtatt og satt i verk.

Nordland fylkeskommunes lederplattform definerer nærmere mål og forventninger til lederrollen.



LEDERPLATTFORM

Ledelse i Nordland fylkeskommune preges av profesjonalitet og et positivt menneskesyn, og holdninger som er fri for diskriminering. Dette krever en høy etisk bevissthet hos den enkelte leder, og lederens handlinger skal samsvare med etiske retningslinjer og lovgivning. Ledelse bygger på fylkeskommunens verdier: tillit, åpenhet og lojalitet.

En god leder har tro på sine medarbeidere og bygger en kultur basert på tillit. «A ville vel» og vise raushet er viktige verdier i lederskapet. I arbeidslivet er det et gjensidig ansvar mellom arbeidsgiver og medarbeidere for å bidra til et godt arbeidsmiljø og gode arbeidsprosesser.

Ledere må ivareta noen sentrale områder:

- Fokus på samfunnsoppdraget
- Fokus på tydelighet og struktur
- Fokus på medarbeiderne og relasjoner

1. Samarbeid og organisasjonsbygging

En leder har ansvar for å bygge fellesskap, godt arbeidsmiljø, samarbeid og organisasjonskultur. Leder må etablere gode og hensiktsmessige strukturer for samhandling og kommunikasjon i enheten.

2. Læringsprosesser

Nordland fylkeskommune har som mål å være en lærende organisasjon. En leder bidrar til, og legger til rette for, medarbeidernes læring og utvikling. Leders evne til å bygge opp en delingskultur og en «vi» tenkning er avgjørende for god kompetansebredning i egen organisasjon.

3. Utvikling og endring

En leder har det overordnede ansvaret for utvikling og endring i driftsenheten og hos medarbeiderne. En leder forholde seg lojalt til endringsprosesser og beslutninger og vedtak som følger av disse. Ledelse og styring av endringsprosesser er en viktig lederoppgave som kan oppleves krevende.

4. Styring og administrasjon

En fylkeskommunal leder handler på vegne av sentrale og regionale politikere, og er ansvarlig for at arbeidet blir utført i henhold til samfunnsoppdraget. En leder sørger for god intern administrasjon og økonomistyring.

FORVENTNINGER TIL LEDERROLLEN:

Kunnskaper – hva leder skal vite, kjenne til, forstå

- fylkeskommunens overordnede mål og driftsenhetens mål og verdigrunnlag
- offentlig forvaltning og politisk styring, samt lover, forskrifter og avtaleverk
- arbeidsgivers- og arbeidstakers plikter og rettigheter, samt personalforvaltning og medbestemmelse
- helse, miljø og sikkerhetsarbeid
- sentrale ledelsesfunksjoner som ledelsesfunksjoner, lederroller, lederstiler, makt, autoritet, ansvar, ansvarlighet, lojalitet
- organisasjonsutvikling og endringsprosesser, drivkrefter og motkrefter
- organisasjonskultur og lærende organisasjoner
- kompetanseutvikling

Ferdigheter – hva leder skal kunne gjøre, mestre

- bruke dialog som ledelsesverktøy
- utvikle et realistisk bilde av forventninger til lederrollen
- skape aksept for ledelse, bygge opp tillit og legitimitet
- ta initiativ og skape handlingsrom
- fåle, og håndtere usikkerhet, uklarhet og dilemmaer

- håndtere konflikter gjennom samhandling med dem det gjelder
- prioritere, bruke skjønn
- gjennomføre beslutning og prosesser
- ta raskt tak i ting når det er nødvendig
- utvikle et godt og funksjonelt lederteam

Holdninger – hva leder skal stå for, identifisere seg med, forplikte seg til, signalisere

- bygge ledelse basert på folkeskikk og respekt
- være reflektert, ikke skråsikker eller arrogant
- etisk bevissthet
- gi og ha tillit og utvise respekt
- ha interesse og empati for andre mennesker
- vise selvstendighet, «relasjonelt mot», og evne til å prioritere og beslutte
- være ærlig, fortløstligbar
- være rollemodell
- være åpen for tilbakemelding
- være nysgjerrig, utforskende og lærevillig
- bygge tillit

MEDARBEIDERSKAP

For å løse samfunnsoppdraget best mulig er vi avhengig av at alle medarbeidere tar ansvar for samhandling, gjennomføring og resultater. Dette oppnår vi gjennom motiverte og selvstendiggjorte medarbeidere som ser sammenhengen mellom sitt arbeid og samfunnsoppdraget.

Medarbeiderskap handler om hvordan den enkelte forholder seg til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Vi ønsker et arbeidsmiljø preget av profesjonalitet og et positivt menneskesyn, og holdninger som er fri for diskriminering. Dette krever en høy etisk bevissthet hos hver enkelt medarbeider. Våre handlinger må samsvare med våre etiske retningslinjer og lovgivning. Medarbeiderskapet bygger på fylkeskommunens verdier: åpenhet, tillit og lojalitet.

I arbeidslivet er det et gjensidig ansvar mellom arbeidsgiver og medarbeidere til å bidra til et godt arbeidsmiljø og gode arbeidsprosesser. Hver medarbeider har betydning for arbeidsmiljøet, og er med å prege egen og kollegaenes arbeidsdag. Det er dermed viktig å ha et bevisst forhold til sin rolle som medarbeider og bidra aktivt til fellesskapet.

Medarbeiderplattformen definerer nærmere mål og forventninger til våre medarbeidere.



MEDARBEIDERPLATTFORM

I Nordland fylkeskommune er arbeidsmiljøet preget av profesjonalitet og et positivt menneskesyn, og holdninger som er fri for diskriminering. Dette krever en høy etisk bevissthet hos den enkelte medarbeider og leder, og handlinger skal samsvare med etiske retningslinjer og lovgivning. Medarbeiderskap bygger på fylkeskommunens verdier: tillit, åpenhet og lojalitet. Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren.

Medarbeiderne bidrar til at Nordland fylkeskommune sitt samfunnsoppdrag blir ivare tatt på best mulig måte.

I arbeidslivet er det et gjensidig ansvar mellom arbeidsgiver og medarbeidere til å bidra til et godt arbeidsmiljø og gode arbeidsprosesser. Hver medarbeider har betydning for arbeidsmiljøet, og er med å prege egen og kollegaenes arbeidsdag. Det er dermed viktig å ha et bevisst forhold til sin rolle som medarbeider og bidra aktivt til fellesskapet.

1. Samarbeid og organisasjonsbygging

Hver medarbeider er en viktig aktør for at Nordland fylkeskommune kan utføre sitt samfunnsoppdrag. Medarbeiderne bidrar til at egen organisasjon følger med, og utvikler seg "i takt med tiden".

2. Læringsprosesser

Nordland fylkeskommune er en kunnskapsorganisasjon som setter krav til høy faglighet og interesse for fagutvikling hos sine medarbeidere. Det forventes at medarbeiderne deler sin kompetanse (kunnskap og erfaring) med sine kollegaer.

3. Utvikling og endring

Det forventes at alle medarbeidere i fylkeskommunen bidrar konstruktivt i utviklingsarbeid. Medarbeidere forholder seg lojalt til endringsprosesser og beslutninger. Enhver endringsprosess som berører den enkeltes arbeidssituasjon kan oppleves krevende. Det er viktig å bruke de gjeldende medbestemmelelsesorganer og prosesser for å fremme synspunkter.

Forventninger til medarbeiderrollen:

Kunnskaper – hva medarbeideren skal vite, kjenne til, forstå

- individuell og kollektiv læring
- kompetansedeling
- indre og ytre motivasjon
- vurdere eget arbeid og faglige resultater
- relevant lov- og avtaleverk
- normer og spilleregler i arbeidslivet
- visjon og verdigrunnlag
- medarbeiders betydning for arbeids- og læringsmiljø
- kommunikasjon og samhandling på arbeidsplassen
- beslutningsprosesser og medbestemmelse

Ferdigheter – hva medarbeideren skal kunne gjøre, mestre

- bidra til å sette mål og plan for arbeidet
- kvalitetsutvikling på eget fagområde
- evaluere/vurdere egne resultater
- bruke relevante verktøy
- bidra til å bygge fellesskap og relasjoner
- bidra til å utvikle en helsefremmende arbeidsplass
- bidra konstruktivt i endringsprosesser
- bidra til å utvikle et godt medarbeiderskap

Holdninger – hva medarbeideren skal stå for, identifisere seg med, forplikte seg til

- medarbeiderskapet skal bygge på folkeskikk og respekt
- være reflektert, ikke skråsikker eller arrogant
- etisk bevissthet
- gi og ha tillit og utvise respekt
- ha interesse og empati for andre mennesker
- ha respekt for valg som blir gjort
- vise forpliktelse, lojalitet og ansvarlighet
- være åpen for samarbeid
- vise endringsvilje og fleksibilitet
- anvende kunnskap kritisk

Alle bilder i denne publikasjonen er fotografert av ansatte i Nordland fylkeskommune: Lene Arntzen, Kenn-Ole Moen, Monica Johansen, Susanne Forsland, Thor-Wiggo Skille, Joakim Løf, Geir Johnsen og Thomas Antonsen



WWW.NFK.NO