

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Martin Nikolaisen og Thomas Erlend Bjørnerud

En ny digital hverdag i et viktig arbeid med mennesker.

En studie av Konfliktrådetets digitaliseringsinnsats i perioden
2018 til 2022

Dato: 18.05.2022

Totalt antall sider: 106

FORORD

Endelig var det studentene Martin og Thomas sin tur til å si:

«Denne masteroppgaven markerer siste skriftlige innlevering i et fem år langt studie i Human Resource Management ved Nord Universitet avd. Bodø»

Vi ser av sitatet over at studentene betoner en følelse av å være ferdig med noe, og at oppgaven marker slutten på en lengre periode. Student Martin Nikolaisen utdyper hva denne perioden har lært han. Sitatet illustrerer:

«Det har faktisk blitt utrolig spennende å kunne se, fra ulike vinkler, hvordan mennesker i organisasjoner blir påvirket av nye måter å jobbe på – særlig hvordan digital teknologi påvirker alle forholdene mellom dem»

Sitatet understreker at digitaliseringen som pågår i arbeidslivet er gjennomgripende, og på den måten et viktig tema i tråd med HRM-studenters mål om faglig tyngde til å ivareta ledelse og personalfunksjonen. Student Thomas Bjørnerud utdyper dette i sitatet under:

«I denne perioden som student har jeg merket meg at dagens kunnskapsarbeidere har behov for en leder som gir støtte, omtanke, veiledning og utviklingsmuligheter. Både fordi dagens arbeidsliv stiller høye krav til rask omstilling og fordi ansatte stadig trenger ny kompetanse. I dag er det særlig behov for den digitale kompetansen hos flere»

Vi ser av sitatet at en leder som ser som sin oppgave å sette den enkelte i stand til å gjøre en god jobb, og tilrettelegger for kompetanseheving og utvikling – kan ha større sjans for å lykkes som en god leder i dagens arbeidsliv.

Videre ønsker vi som studenter å takke de som har gjort denne avhandlingen mulig.

Tusen takk til vår veileder Karianne Sjørgård Olsen for hennes gode hjelp og støtte gjennom prosessen. Hennes rike og raske tilbakemeldinger har blitt satt stor pris på!

Hjertelig takk til alle 17 informanter fra Konfliktrådet som lot seg intervjuer hele to ganger, og takk til ansatte og ledere som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsene.

En stor takk til våre arbeidsgivere Sparebank 68° Nord og Konfliktrådet som har gitt oss studiedager etter behov. Spesielt ønsker vi å takke avdelingsdirektør i Konfliktrådet; Henrik Lund Pedersen, som ivrig og entusiastisk har utlevert det vi har bedt om av interne dokumenter og sekundære data for vår analyse.

SAMMENDRAG

Konfliktrådet tilbyr mennesker i alle landets kommuner et gratis tilbud om tilrettelegging av vanskelige samtaler – som gjennom forskningsbaserte metoder kan hjelpe dem til en bedre tilværelse. I forvaltningen av dette viktige og meningsfulle samfunnsoppdraget – har det de siste årene pågått store endringer med bakgrunn i digitaliseringen som råder i dagens arbeidsliv.

Teorien om digitalisering og motstand mot endringer tilsier at en digital omstilling stiller særlig høye krav til utviklingen av ansattes digitale kompetanse og ledelsens omstillingskompetanse. Foruten det må ledelsen ta aktivt eierskap til digitaliseringen, håndtere usikkerheten endringene fører med seg, og bygge læringskultur for å lykkes.

For å bidra til en økt forståelse av hvordan digitalisering fungerer i praksis, har det i denne avhandlingen blitt gjennomført en casestudie i samarbeid med Konfliktrådet – der vi fra flere metodiske inngangsvinkler har undersøkt deres digitaliseringsarbeid, og i hvilken grad de har lyktes med digital omstillingsprosess.

Studien har funnet ut at saksbehandlingen i Konfliktrådet har blitt mer effektiv og arkivverdig gjennom redusert tidsanvendelse i flere prosesser og ved at nye systemer i større grad oppfyller lover og retningslinjer. Videre er ansatte mer tilfreds med arbeidshverdagen fordi det har blitt færre manuelle og repeterende oppgaver og arbeidet kan gjøres hjemmefra ved behov. Samtidig er ansattes personlige interesse for digital teknologi avgjørende for i hvilken grad de utnytter effektiviseringspotensialet som digitaliseringen gir.

Gjennom avhandlingens diskusjon av teori og resultat har vi og vurdert hva som kunne bidratt til at Konfliktrådet i enda høyere grad hadde lyktes med den digitale omstillingsprosessen. Det ble her avdekt at rettidig og effektiv kommunikasjon om endringene, samt en tydeligere ansvarsfordeling for lokale opplæringstilbud kunne redusert motstand. Videre antyder resultatene et behov for tettere internt samarbeid om digitaliseringsarbeidet – her mellom toppledelsen, mellomledere og superbrukere. Dette med bakgrunn i ansattes opplevelse av toppledelsens manglende innsikt og praksisforståelse for saksbehandlingen, og at mellomledere i liten grad har eierskap til digitaliseringsinnsatsen ved de lokale kontorene.

Videre kan digitaliseringen ha vært med å styrke Konfliktrådets samfunnsoppdrag, ved at de settes i stand til å håndtere saker mer effektivt – som er god utnyttelse av felleskapets midler. Samtidig er det for tidlig å vurdere den fulle effekten av digitaliseringsarbeidet i Konfliktrådet.

SUMMARY

The National Mediation Service (The Conflict Council) provides free services to facilitate for difficult conversations for the residents of Norway – where research-based methods can assist them to enhance their lives. The management of this social mission has faced major changes in digitalization in recent years.

The theory about digitization implies that such changes contain a lot of practical resistance in organizations. It therefore places particularly high demands on the developing competence of employees, as well as demands on the ability of the management to adapt. In addition, management must actively participate in the application of digitalization, manage uncertainties, and cultivate knowledge. Through this dissertation, an attempt has been made to answer how digitalization practically works. The study was conducted in collaboration with the Conflict Council – where we have examined their efforts from several methodological perspectives, and to what extent they have succeeded with their digital moderation process.

The study has found that the case processing has become more efficient and archival through reduced time use in several processes and by new systems to a greater extent complying with laws and guidelines. Furthermore, employees are more satisfied with their everyday work because there have been fewer manual and repetitive tasks and the work can be done from home when needed. At the same time, employees' personal interest in digital technology is decisive for the extent to which they utilize the efficiency potential that digitalization provides.

Through the dissertation's discussion of theory and results, we also have assessed what could have contributed to the Conflict Council having succeeded even more, with the digital transformation process. It was revealed that more effective communication about the changes, as well as a clearer division of responsibilities for local learning, could reduce resistance. Furthermore, the results suggest a need for closer internal collaboration on the digitization work – here between top management, middle managers and superusers. This is based on employees' experience of the top management's lack of insight and understanding of practice for case processing, and that middle managers have too little ownership of the digitization efforts at the local offices.

Finally, digitalization may have helped to strengthen the Council's social mission, in that it processes matters more efficiently – which in turn must be regarded as a good use of Community funds. Nevertheless, it is too early to assess the full effect of the digitization work in the Conflict Council.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD.....	i
SAMMENDRAG.....	ii
INNHOLDSFORTEGNELSE	iv
1 INTRODUKSJON	1
1.1 Bakgrunn for valg tema og case	2
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavestruktur	3
2 KONTEKST.....	4
2.1 Digitalisering av offentlig sektor.....	4
2.2 Konfliktrådet	4
2.2.1 Organisering og ledelse av Konfliktrådet.....	5
2.2.2.Utvalgte hovedtall	6
2.3 Digitalisering av Konfliktrådet.....	7
2.3.1 Digitaliseringsprosjektene	7
2.3.2 Bakgrunn for digitaliseringen i Konfliktrådet.....	8
2.3.3 Forventinger til digitaliseringsarbeidet i Konfliktrådet.....	9
2.3.4 Hypoteser basert på Konfliktrådets forventinger til digitaliseringen	10
2.3.5 Konfliktrådets rapportering om digitaliseringsarbeidet fra 2018 til 2021.....	11
3 TEORI.....	12
3.1 Organisasjonsendringer som følge av teknologisk utvikling	13
3.2 Digitalisering og digital transformasjon.....	14
3.3 Mennesket og digital teknologi	16
3.4 Digitalisering i byråkratiske organisasjoner.....	17
3.5 Endringsagenter.....	18
3.5.1 Mellomledere som endringsagenter	18
3.6 Superbrukere i digitale omstillingsprosesser.....	18
3.7 Medvirkning	20
3.8 Motstand mot endringer	21
3.9 Kommunikasjonen i endringsprosesser.....	22
3.10 Læringskultur og teknologikompetanse	22
3.11 Ledelse i endring og digitale omstillingsprosesser	23
3.12 Hvordan lykkes med digital omstillingsprosess i offentlig sektor	25
3.13 Oppsummering	26
4 METODE	26
4.1 Casestudie.....	27
4.2 Valg av informanter	30

4.3 Kvalitativ metode	31
4.3.1 Valg av intervjuform	31
4.3.2 Kvalitative forskningsintervju	32
4.3.3 Tidsbruksundersøkelse som del av kvalitative intervju	34
4.3.4 Analyse av kvalitative data	34
4.4 Kvantitativ spørreundersøkelse	35
4.5 Å forske i egen organisasjon	36
4.6 Reliabilitet	38
4.7 Validitet	39
4.8 Oppsummering	41
5 RESULTAT	41
5.1 Tidsbruksundersøkelsen	41
5.1.1 Opplæring og systemfeil spiser mer av tiden	43
5.1.2 Det blir raskere, riktigere, bedre og mer logisk.....	44
5.1.3 De yngste og de med kortest erfaring jobber raskest	44
5.1.4 Mer opplæring og involvering reduserer tidsbruken betydelig.....	45
5.2 Presentasjon av kvalitative intervjuer	46
5.2.1 Mye har skjedd de siste fem årene	46
5.2.2 Urealistiske forventinger og negativ erfaring fra tidligere endringer.....	47
5.2.3 Det er alltid to sider av saken	47
5.2.4 Ulik interesse for det digitale, og forskjellige opplevelser av ledelsen.....	48
5.2.5 Noen ser utfordringer der andre ser gevinster	49
5.2.6 Digitalisering er positivt men lite informasjon og systemfeil irriterer.....	49
5.2.7 Uklart hvem som har ansvaret for opplæringen	50
5.2.8 Alle ønsker digitale endringer, men de må oppfordres til å lære bruken av dem ...	51
5.2.9 De bruker mindre tid, men de har ikke mer tid til andre oppgaver enda	51
5.2.10 God planlegging og opplæring er suksessfaktorer	52
5.2.11 Mer rettidig informasjon og bedre tid til læring.....	52
5.2.12 En lys fremtid i møte, bare ikke glem kvaliteten	52
5.3 Presentasjon av funn fra spørreundersøkelse	53
5.3.1 Digital kompetanse er viktig for å gjøre en god jobb.....	53
5.3.2 Uklar ansvarsfordeling for lokal opplæring	53
5.3.3 Varierende behov og tid for læring	54
5.3.4 Mangel på en viktig forståelse	54
5.3.5 Effekten av digitaliseringen oppleves ulikt.....	55

6 DISKUSJON	56
6.1 Svar på hypoteser basert på resultater	57
6.2 Gjennomgang av forskningsspørsmålene.....	58
6.2.1 Har rådgiverne i Konfliktrådet oppnådd forventet effekt av digitaliseringen?	58
6.2.2 I hvilken grad får rådgivere frigjort kapasitet som følge av digitalisering?.....	59
6.2.3 Hvordan kan lokale mellomledere bidra til at digitaliseringsarbeid lykkes?	61
6.2.4 Hva er årsakene til motstand mot digitale endringer blant ansatte i Konfliktrådet?63	
6.3 Diskusjon av utvalgte funn.....	66
6.3.1 Det kreves stor kompetanseøkning for å dra full nytte av digitalisering	66
6.3.2 Læringskultur må etableres i felleskap - før endringen gjennomføres.....	67
6.3.3 Takket være superbruker	68
6.3.4 En spenning mellom to grupper – håndtering av ulikheter	69
7 AVSLUTNING	72
7.1 Svar på problemstilling og oppsummering av studiens hovedfunn	72
7.1.2 I hvilken grad har Konfliktrådet lyktes med digitaliseringen?.....	72
7.2 Betraktninger av studiens bidrag	74
7.2.1 Tre gode råd	75
7.3 Hva kunne vi gjort annerledes - hva er veien videre?	76
8 LITTERATURLISTE	i
9 VEDLEGG	1
Vedlegg 1: Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjektet	1
Vedlegg 2: Eksempel på invitasjon til første intervjurunde (e-post)	4
Vedlegg 3: Eksempel på invitasjon til andre intervjurunde (e-post).....	5
Vedlegg 4: Kvalitativ intervjuguide - første intervjurunde	6
Vedlegg 5: Kvalitativ intervjuguide - andre intervjurunde	7
Vedlegg 6: Kvantitativ spørreskjema – rådgivere	8
Vedlegg 7: Kvantitativt spørreskjema – ledere	9
Vedlegg 8: Tallmateriale tidsstudie – Straffesak og henlagtsak	10
Vedlegg 9: Tallmateriale tidsstudie – Sivil sak.....	11
Vedlegg 10: Vurdering fra 1-10 hvor tidkrevende oppgaver oppleves.....	12
Vedlegg 11: Vurdering av påstander A (2018) og B (2022).....	13

Tabell liste

Tabell 1: Driftsutgifter, ansatte og sakstilfang 2018-2022.....	6
Tabell 2: Digitaliseringsprosjekter i Konfliktrådet	8
Tabell 3: Hypoteser og forventinger	11
Tabell 4: Lars Groths ide om fleksible byråkratier	17
Tabell 5: Kvantitativ - Viktigheten av digital kompetanse	53
Tabell 6: Kvantitativ - Hvem har ansvar for opplæring	54
Tabell 7: Kvantitativ - Vurdering av opplæringen	54
Tabell 8: Kvantitativ - Forståelse for saksbehandlingen og forventinger til leder.....	55
Tabell 9: Kvantitativ - Effekten av digitalisering.....	56
Tabell 10: Korte svar på alle hypoteser.....	57

Figurliste

Figur 1: Styringspyramide Konfliktrådet. Hentet fra årsrapport 2021.....	5
Figur 2: Organisasjonskart for Konfliktrådet	6
Figur 3: Oversatt rekonstruksjon av Unruh og Kiron (2017) - A framework for understendig digitalization.....	14
Figur 4: Oversikt over anvendte metoder for innsamling av data.....	30
Figur 5: Tidsbruk i 7 prosesser fra 2019-2022 målt i minutter	42
Figur 6: Hvor tidkrevende oppleves feil, opplæring og det å finne frem dokumenter.....	43
Figur 7: Vurdering av seks spørsmål knyttet til hypoteser.....	44
Figur 8: Tidsbruk sortert mellom rådgivere og superbrukere målt i minutter	46

1 INTRODUKSJON

Mennesket er verdens mest tilpasningsdyktige art på grunn av egenskaper knyttet til vår læreevne, omtanke for andre og ikke minst på grunn av vår evne til å samarbeide på tvers av grupperinger (Harari, 2018; Kennair, 2004). Dette har sikret vår overlevelse, men også medført at verdens natursystemer og menneskenes samfunnssystemer er blitt totalt endret, gjennom titusenvis av år. Menneskene har – i tillegg til å være tilpasningsdyktige – alltid videreført behovet for å drive noe videre, utvikle, forenkle og forbedre (von Wright, 2003; Maslow, 2013; Hobbes, 2005). Starter vi i den moderne tid (1800-tallet) og frem til i dag, finner vi en vanvittig reise med utvikling. Fra elektromotoren og glødepæren til Alexander Bell sin første telefon, til Nicola Tesla sine eksperimenter med trådløs telegrafi på slutten av 1800-tallet. På 1900-tallet kunne vi skryte av magnetisk lagring av data, faksmaskinen og ikke minst internett. En teknologi vi på denne tiden ikke ante konsekvensene av (Siebel, 2019; Berker, 2006; Lie og Sørensen, 1996).

Dagens virkelighet er at digital teknologi, i form av maskinlæring og robotisering, beveger seg inn i det domenet mennesket til nå har vært alene om: det mentale. Samtidig er den digitale veksten økende. Der man før kunne tenke år, må man nå tenke måneder. Der man før var avhengig av menneskelige innsatsfaktorer kan man nå benytte teknologi (Schneider, 2018). Den nye digitale teknologien er nå i stand til å erstatte eksisterende strukturer, rutiner og måter ansatte i organisasjoner arbeider på (Balogun, 2003).

Offentlige virksomheter og forvaltning er også påvirket av digital teknologi, med store ambisjoner for hvordan digitalisering skal gi en enklere hverdag for innbyggere, mer effektiv ressursbruk og produktivitetsøkning i samfunnet. Det er satt krav til offentlige virksomheter om digitaliseringsarbeid, ettersom utnyttelse av teknologiens potensial fordrer en digitalisert organisasjon (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Behovet for digital omstilling er tydelig etablert.

Det er mindre tydelig hvordan digital omstilling påvirker dagens organisasjonsmodeller og de ansatts arbeidshverdag. Hvordan kravet til økt digital kompetanse skal håndteres, og hvilke konsekvenser digitalisering får for organiseringen av oppgaver og ansvar på arbeidsplasser? (Bergschöld 2018). Hva innebærer det å lykkes med digitale omstillingsprosesser? Dette komplekse tema innenfor organisasjon, ledelse og HRM fagene er noe vi med denne studien ønsker å utdype.

1.1 Bakgrunn for valg tema og case

Digitalisering står høyt på dagsorden i samfunnet generelt og det er viktig for offentlige tjenester å utnytte mulighetene digitalisering gir for å tilby gode og effektive tjenester til landets innbyggere. Vi ønsket å skrive masteroppgave innenfor et emne som er høyst dagsaktuelt, og samtidig utnytte vår faglige interesse for organisasjon og ledelse. Derfor valgte vi å gjøre en casestudie av Konfliktrådet, da vi synes Konfliktrådets viktige samfunnsoppdrag i kombinasjon med deres digitale omstilling var et relevant tema i forhold til fagfeltet vi befatter oss med. I tillegg var det praktisk ettersom én av oss til daglig jobber i Sekretariatet for Konfliktrådene.

Konfliktrådet forvalter en samfunnsoppgave, som blant annet tilbyr mekling for å håndtere alle typer konflikter, kostnadsfritt for de involverte partene. Derfor er det viktig å se på hvordan de lyktes med den digitale overgangen. Hvis effektiviseringen er vellykket vil det også tjene for samfunnsoppdraget, i tillegg til at felleskapets midler omsettes fornuftig.

Et annet mål med forskningen er å gå i dybden på hvordan organisasjoner kan lykkes med digitale omstillinger, ettersom slike endringer foregår i de fleste virksomheter og behovet for kunnskap omkring digitalisering som endringsprosess er anset som viktig kompetanse også i fremtiden (Digitaliseringsdirektoratet, 2022). Dette understøttes av Schwab (2016) som mener at evnen til å lede og forstå endringene som digitaliseringen fører til, underveis og på tvers av sektorer er mangelfull.

Med dette som bakgrunn, har vi som mål å belyse hva som er god håndtering av digitale omstillingsprosesser, og hvilke muligheter og utfordringer arbeidsgiver møter i arbeidet med å oppnå ønskede gevinster av digitalisering. Dette skal vi gjøre ved å kartlegge effekten Konfliktrådet har oppnådd med digitaliseringen og undersøke i hvilken grad de har lyktes med endringene ut fra hvordan ansatte og ledere har erfart omstillingsprosessen.

1.2 Problemstilling

Både som HRM-studenter og arbeidstakere forelå en gylden mulighet til å følge et relevant forskningsobjekt innenfor et dagsaktuelt tema. King, Keohane og Verba (1994) uttaler at ved valg av forskningsobjekt og problemstilling bør det tas utgangspunkt i noe som bidrar til relevant innsikt og kunnskap. Vi har derfor landet på følgende problemstilling og forskningsspørsmål i vårt arbeid med å følge Konfliktrådets digitaliseringsinnsats:

I hvilken grad har Konfliktrådet lyktes med den digitale omstillingsprosessen?

FSI: Har rådgivere i Konfliktrådet oppnådd forventet effekt av digitaliseringen?

FS 2: I hvilken grad får rådgivere i Konfliktrådet frigjort kapasitet som følge av digitalisering?

FS 3: Hvordan kan lokale mellomledere bidra til at digitaliseringsarbeid lykkes?

FS 4: Er effekten av digitalisering utnyttet likt mellom de tolv konfliktrådene?

FS 5: Hva er årsakene til motstand mot digitale endringer blant ansatte i Konfliktrådet?

1.3 Oppgavestruktur

Studien benytter en tradisjonell oppbygging for masterrapporter. Det innebærer en gjennomgang av relevant litteratur, gjennomgang av forskningstilnærming, beskrivelse av resultat fra datainnsamling, analyse og diskusjon, samt konklusjon. Datamaterialet er hentet inn gjennom metodetriangulering – en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Spørreskjema og tidsbruksundersøkelsen er av kvantitativ karakter, mens forskningsintervjuene er kvalitative. I tillegg støtter studien seg på offentlige og interne dokumenter.

Foruten kapittel 1– Introduksjon – inneholder masteroppgaven følgende kapiteler:

I kapittel 2 – *kontekst* skriver vi frem hvorfor tema og problemstilling er aktuelt i dagens arbeidsliv. Videre presenterer vi Konfliktrådet som statlig organisasjon og case.

I kapittel 3 – *Teori* presenterer vi litteraturen som har vært vesentlig for denne studien. Det redegjør for hva digitalisering og endring er samt muligheter og utfordringer med digitale omstillingsprosesser i offentlige virksomheter.

Kapittel 4 – *Metode* – redegjør for valg av forskningsperspektiv og forskningsdesign. Deretter presenteres den metodiske tilnærmingen til datainnsamling, fremgangsmåte for analyse av data, kriterier for validering og våre etiske hensyn.

I kapittel 5 – *Resultat*– presenteres resultatet av datainnsamlingen, samt en kort gjennomgang av oppgavens funn.

Kapittel 6 – *Diskusjon* – drøfter resultatet fra datainnsamlingen opp imot problemstillingen, forskningsspørsmålene og tidligere litteratur.

Kapittel 7 – *Avslutning* – har til hensikt å besvare problemstillingen.

Til slutt peker vi på hvordan kunnskapen vi har kommet frem til kan være nyttig for andre, våre betraktninger for hva som kunne vært gjort annerledes, samt hva som kunne vært interessant å forske videre på.

2 KONTEKST

I dette kapittelet vil vi gi en innføring i digitaliseringen av offentlig sektor før vi gjør rede for Konfliktrådet som organisasjon og gir en innføring i deres digitaliseringsarbeid.

2.1 Digitalisering av offentlig sektor

Direktoratet for forvaltning og IKT presenterer i sine tall at krav til effektivisering, digitalisering og brukerorientering vil medføre kontinuerlige utviklings- og omstillingsprosesser fremover. Derfor vil endringskapasitet og kompetanse være kritiske faktorer i statlige virksomheter. Samtidig viser undersøkelsen at kun 25% av lederne i staten pekte ut digitalisering som en særlig viktig ledelsesutfordring (Digitaliseringsdirektoratet, 2022). Dette gir grunn til å tro at det er et stort potensial for å oppnå større kunnskap om digitaliseringens betydning for organisering og ledelse, i og av statlige virksomheter.

Digitaliseringsstrategien som er utarbeidet for offentlig sektor for 2019-2025 har flere klare krav og anbefalinger til hvordan virksomhetene skal digitalisere seg (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Blant annet heter det at kommunikasjon med innbyggere og næringsliv skal skje gjennom digitale, nettbaserte tjenester. Videre skal brukernes møte med offentlig sektor oppleves sammenhengende og effektivt, som én helhetlig og digital offentlig sektor. I tillegg til at brukeren skal være sentrum for tjenesteutviklingen skal informasjonssikkerheten følges opp, personvernet ivaretas, digitale postkasser utnyttes og skytjenester velges (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2019). Hele forvaltningen skal med andre ord digitaliseres, og de ansatte i virksomheten må omsette kravene til en ny virkelighet. Det er i denne prosessen Konfliktrådet befinner seg i.

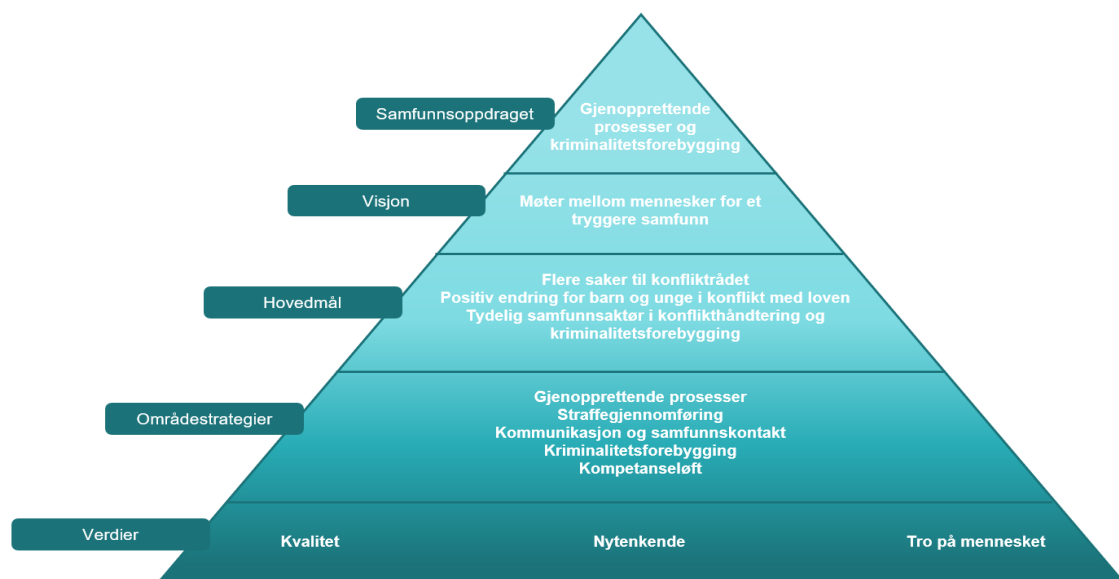
2.2 Konfliktrådet

Konfliktrådets samfunnsoppgaver er å mekle mellom parter i en konflikt som følge av en straffbar handling, eller mellom parter i sivile konflikter. Dette gjøres ved bruk av metoden gjenopprettende prosess, der parter møtes i regi av en mekler og forteller alle hva som har skjedd, hvordan handlingen har påvirket dem og hva som kan bli gjort for å reparere «skaden» og få en bedre framtid. I straffesaker har møtet mellom lovbrøyer og fornærmede, et mål om at lovbrøyeren skal stimuleres til å forstå konsekvensen av den kriminelle handlingen og bli oppmuntret til å ta ansvar. Den som har vært utsatt for handlingen kan gjennom møtet få bearbeidet det som har skjedd, få stilt de spørsmål de trenger svar på, redusert angsten og også være med å påvirke avtalen.

Mens tradisjonell strafferett spør hvilken lov som er brutt, hvem som har brutt loven og hvilken straffereaksjon de skal ha, vil Konfliktrådet gjennom metoden gjenopprettende prosess spørre hvem eller hva som er skadet, hva er deres behov og hvem kan dekke de behovene. Videre har Konfliktrådet også ansvar for straffereaksjonene ungdomsstraff, ungdomsoppfølging og oppfølging i konfliktråd, og med det et spesielt ansvar for unge i konflikt med loven (Konfliktrådet, 2022a).

Meklerne i Konfliktrådet er lekfolk som har påtatt seg et fireårsverv, og utgjør i 2022 cirka 470 personer på landsbasis (Konfliktrådet, 2022a).

Figur 1: Styringspyramide Konfliktrådet. Hentet fra årsrapport 2021.



Konfliktrådet har i sin årsrapport gjengitt en styringspyramide som gir en visuell fremstilling av retningen Konfliktrådet styrer mot fram mot 2025. Der er samfunnsoppdraget øverste nivå og verdigrunnet nederst som en bærebjelke. Verdiene skal prege og styre all samhandling heter det i Konfliktrådets årsrapport for 2021 (Konfliktrådet, 2022b).

2.2.1 Organisering og ledelse av Konfliktrådet

Konfliktrådet er en del av strafferettspleien og er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet (Konfliktrådet, 2022a). Konfliktrådet er et ordinært bruttobudsjettet forvaltningsorgan. Videre er virksomheten organisert i to nivåer, tolv konfliktråd på lokalt nivå og Sekretariat for Konfliktrådet (SKF) på sentralt nivå med ett kontor i Oslo. De lokale konfliktrådene gjennomfører meklingsaker og straffegjennomføring jf. Lov om konfliktrådsbehandling. SKF har ansvar for drift og utvikling av Konfliktrådet, samt føre tilsyn med at Konfliktrådets virksomhet utøves i samsvar med fastsatte lover og regler. SKF har også overordnet ansvar for at gjennomføringen av konfliktrådsbehandlingen utføres effektivt med høy faglig kvalitet og er

ansvarlig for faglig ledelse, styring og oppfølging av de tolv lokale konfliktrådene¹. SKF har ansvaret for faglig veiledning og opplæring. SKF ivaretar også oppgaver innen lønn, regnskap og IKT-drift (Konfliktrådet, 2022b).

Sekretariatet for Konfliktrådene (SKF) ledes av en direktør. I hennes ledergruppe sitter leder for fagutvikling, leder for kompetanse og samfunnskontakt, leder for administrative fellestjenester, leder for virksomhetsutvikling og leder for stab. I Konfliktrådets utvidede ledergruppe deltar alle konfliktrådslederne, som i vår forskning også omtales som

mellomledere. Det er disse lederne som utgjør bindeleddet mellom det operative og det strategiske nivået i organisasjonen (Konfliktrådet, 2022a; Hope, 2015).

Figur 2: Organisasjonskart for Konfliktrådet



2.2.2. Utvalgte hovedtall

Per 31. desember 2021 hadde Konfliktrådet totalt 148 ansatte, hvorav 122 faste ansatte. SKF hadde 34 ansatte og de enkelte konfliktrådskontorer varierer i antall fra 3 til 16 medarbeidere. Konfliktrådet hadde til sammen rundt 460 meklere ved utgangen av 2021 (Konfliktrådet, 2022b). I tabellen nedenfor ser vi denne utviklingen over tid. For året 2022 er det ikke produsert noen årsrapport enda, så tallene er basert på tildelingsbrev og bemanningsoversikt mottatt av HR i Konfliktrådet (Konfliktrådet, 2022e; Justis- og beredskapsdepartementet, 2022).

År	2018	2019	2020	2021	2022
Driftsutgifter (MNOK)	121	137	143	143	137
Lønn (prosentvis av driftsutgifter)	79%	71%	71%	73%	**
Digitaliseringsmidler 2019-2020		26 millioner			
Totalt faste ansatte (antall)	123	146	145	148	148
Ansatte i SKF (antall)	25	34	34	34	37
Ansatte i Konfliktrådet (antall)	98	112	111	114	111
Antall saker	7853	7385	6185*	6480* ²	** ³

Tabell 1: Driftsutgifter, ansatte og sakstilfang 2018-2022

¹ Lokale konfliktråd i Finnmark, Troms, Nordland, Trøndelag, Innlandet, Møre og Romsdal, Vest, Øst, Sør-Vest, Sør-Øst, Agder, Oslo.

² *Konfliktrådet fikk nytt arkivsystem og telte enkelte sakstyper på en annen måte. Del av forklaring på lavere tall.

³ **Ingen kilder som kan si noe om hele året 2022 da denne oppgaven skulle leveres i mai 2022.

Det kommer frem av årsrapport 2021 at antall rådgiverstillinger i perioden 2019 til 2022 er redusert fra 47 til 41 og av bemanningsoversikt fra mars 2022 kan vi se at det er 39 rådgiverstillinger i Konfliktrådet.

2.3 Digitalisering av Konfliktrådet

Besvarelsen setter søkelys på Konfliktrådets digitaliseringsprosess, som ble gjennomført fra 2018 til 2021. Planene for prosessen vil bli presentert i korte trekk.

2.3.1 Digitaliseringsprosjektene

Konfliktrådets digitaliseringsprogram ble planlagt gjennomført i perioden 2018 til 2021. Programmet skulle innebære digitalisering av flere prosesser og ble oppdelt i fem områder:

1. Nytt sak- og arkiveringssystem Elements. Det er her alle opplysninger om saker registreres og lagres. For ansatte betyr dette at de må sette seg inn i en ny programvare, nytt grensesnitt og den tekniske delen av saksbehandlingen ser annerledes ut. Det betyr også nye beskrivende rutiner og retningslinjer. Systemet var også nødvendig for ytterligere digitaliseringsarbeid.

2. JustisHub og RPA (Robotic Process Automation) som utgjør en digital kobling mot andre aktører i straffesakskjeden. Koblingen er avgjørende for bruk av RPA (robotisering) slik at samtlige saker mottatt fra samarbeidspartnere i justissektoren opprettes automatisk i det nye sak- og arkivsystemet. RPA løsningen, som er navngitt Robina, bistår samtlige saksbehandlere med automatisk saksoprettelse samt en rekke arkiv- og kontrolloppgaver.

3. Nye nettsider og intranett, som blant annet medfører at opprettelsen av sivile saker som er meldt inn gjennom nettsider automatisk opprettes i sak- og arkivsystemet. Forbedret kommunikasjon ut til innbyggere og tettere samhandling og informasjonsflyt internt via et mer operativt og brukervennlig intranett.

4. Meklerportalen skal effektivisere det administrative arbeidet for saksbehandlere og meklere ved å samle nødvendig informasjon og funksjoner på ett sted. Meklerportalen muliggjør heldigital gjennomføring av meklingsmøter. Sakene overføres digitalt til mekler via portalen og en integrert meldingsfunksjon, samt videomøteløsning lar meklere planlegge og gjennomføre digitale eller fysiske meklingsmøter. Videre blir data gjenbrukt og automatisk overført til det nye sak- og arkivsystemet Elements, som letter arbeidet for saksbehandler.

5. Nytt dokumenthierarki som skal øke tilgjengelighet, struktur og oppfølging av styrende, gjennomførende og kontrollerende dokumenter for å legge til rette for lik saksgjennomføring i hele landet. Dette innebærer KonDok – et nytt system og struktur for dokumentasjon.

Office365, Teams, SharePoint og OneDrive. Samlet hadde prosjektene som formål å legge til rette for en mer digital arbeidshverdag. Dette skulle oppnås ved nye sky-baserte metoder å lagre og dele dokumenter og økt bruk av videomøter. Målet var å øke effektiviteten i saksbehandlingen samt øke de ansattes engasjement og trivsel ved å forenkle de administrative aspektene av deres daglige arbeid. Prosjektet skulle ferdigstilles i september 2021, men i løpet av studiet har vi fått vite at prosjekt KonDok er utsatt til mai 2022, med andre ord etter perioden vår datainnsamling pågikk.

Illustrasjonen under viser hvilken periode denne studien ble gjennomført og når de fem digitaliseringsprosjektene ble lansert og tatt i bruk.

Studiet gjennomføres i perioden mai 2021 til mai 2022. Periode for digitaliseringsprogram var opprinnelig 2018-2020.	
1 Nytt saks- og arkiveringssystem Elements	• Februar 2020
2 Justishub og RPA	• November 2021
3 Nye nettsider og intranett	• Juni 2021
4 Meklerportalen	• Januar 2022
5 Nytt dokumenthierarki	• Ferdigstiles i 2022

Tabell 2: Digitaliseringsprosjekter i Konfliktrådet

2.3.2 Bakgrunn for digitaliseringen i Konfliktrådet

Formålet med endringene var å digitalisere prosessene mellom brukerne og Konfliktrådet, mellom samhandlingspartnere politiet/påtalemyndigheten, domstolene, kriminalomsorgen og Konfliktrådet, samt internt i virksomheten. Prosessene med omverden var før prosjektet i hovedsak fullt og helt manuelle og papirbaserte, og interne prosesser ble understøttet kun delvis ved at et arkivsystem ble anvendt for saksregistrering (Konfliktrådet, 2017).

Digitaliseringen skulle gi hurtigere saksgang i straffesakskjeden, der manuell behandling ble erstattet av digital. Redusert bruk av ressurser og tid til papirbehandling og manuell registrering, innsparing av portokostnader, samt økt kvalitet og medarbeidertilfredshet. Kostnaden ble estimert til 26 millioner, og skulle tjenes inn ved hjelp av spart arbeidstid og sparte portoutgifter (Konfliktrådet, 2022d).

Oppsummert var bakgrunnen for digitaliseringsarbeidet at kvaliteten i saksbehandlingen skulle øke samtidig som tidsbruk og kostnader ble redusert. I det videre skal vi redegjøre for Konfliktrådets forventninger til egne digitaliseringsprosjekter.

2.3.3 Forventinger til digitaliseringsarbeidet i Konfliktrådet

Etter en gjennomgang av Konfliktrådets dokumenter – som tar for seg utredningsarbeid før digitaliseringsprosjektene ble startet opp, var det tydelig at det var gjort et grundig forarbeid som har relevans for denne oppgavens senere diskusjon av empiri. Konfliktrådet gjennomførte nemlig dialogmøter og intervjuer med medarbeidere i konfliktrådsorganisasjonen inklusive de tilknyttede meklerne. Både mellomledere, medarbeidere og meklere oppga positive og mulig negative effekter av digitaliseringsarbeidet. Selv om flere av prosjektene har vært gjensidig avhengig av hverandre har vi i korthet forsøkt å liste opp de positive forventingene sortert etter digitaliseringsprosjekt (Konfliktrådet, 2017).

For det *nye sak- og arkivsystemet Elements* – var de positive forventingene at ansatte enklere fikk oversikt over sakene, og når som helst kunne kontrollere status, fremdrift og innhold. I tillegg til en mer stabil drift og produksjon gjennom Sky-basert løsning. Redusert risiko for at dokumenter kommer på avveie ble også forventet gjennom full digitalisering av forsendelse og behandling av dokumenter med sensitive opplysninger. I tillegg ble riktigere saksbehandling løftet frem gjennom støtte for full-standardiserte prosesser (Konfliktrådet, 2017).

For prosjektet *JustisHub og RPA* (Automatisering og robotisering av prosesser) – forventet de mer tilfredse medarbeidere gjennom å erstatte manuelle arbeidsoppgaver med automatiserte prosesser. Dette skulle i sin tur frigjøre tid til å utføre de sosialfaglige oppgaver tillagt Konfliktrådet, som medarbeidere er utdannet og rekruttert for. (Konfliktrådet, 2017).

For prosjekt om *nye nettsider og intranett* – forventet de økt kompetanse gjennom et system dedikert for kompetansedeling; bedre kvalitet i saksbehandlingen gjennom lettere tilgjengelig intern informasjon; bedre kvalitet på kommunikasjon til brukere og forenklet saksbehandling gjennom muligheten til å utvikle selvhjelpsløsninger som ikke krever innsats fra medarbeidere. (Konfliktrådet, 2017).

For prosjekt *meklerportal* – forventet Konfliktrådet redusert reisetid gjennom utnyttelse av videomøteløsninger som ikke krever fysisk tilstedeværelse på konfliktrådskontorer. Det ble også forventet et bedre arbeidsmiljø da portalen skulle forenkle saksgangen og med endre medarbeidernes opplevelse av tungvinte arbeidsprosesser. Raskere saksbehandling ble også nevnt gjennom at meklerportalen vil gi meklerne mulighet til å lese seg opp på en sak hurtigere og saksbehandler enklere kunne gi administrativ støtte (Konfliktrådet, 2017).

For prosjekt om *nytt dokumenthierarki* – ble også riktigere saksbehandling forventet gjennom forbedring av oversikter og veiledninger i prosessene og prosedyrene samlet på ett sted. Videre

ble også her raskere saksbehandling løftet frem og mer tilfredse medarbeidere ved at styrende dokumenter og rutinebeskrivelser ble lettere tilgjengelig.

De negative forventningene knyttet seg til at systemene ikke var intuitive og logiske å benytte seg av. Bekymringen var begrunnet i Konfliktrådet av størrelse og budsjettmessige hensyn ikke kunne utvikle egne produkter, men måtte ta i bruk felles løsninger og standard utgaver av sky-løsninger. Videre ble det nevnt at systemene kunne ha lav driftssikkerhet og ikke være konstant tilgjengelige. For lite opplæring når nye løsninger skulle tas i bruk ble også nevnt, der bekymringen dreide seg om at lite opplæring kunne resultere i dårlig utnyttelse av systemene, ved at de ble brukt på feil måte (Konfliktrådet 2017).

Konfliktrådet har i utredningsarbeidet også skrevet noe om hva som var forutsetninger for en vellykket digitaliseringsprosess. Utover bevilgning ble intern og ekstern kompetanse knyttet opp mot prosjektene satt som viktige forutsetninger. Videre står det at ledelsen vedlikeholder engasjement og endringsvilje samt forbereder organisasjonen for prosjektene. Dette ved at ansatte involveres, og kommunikasjonen er målrettet, rettidig og effektiv (Konfliktrådet, 2017).

Oppsummert har Konfliktrådet en rekke forventninger til hvordan arbeidet med digitalisering skal forbedre og effektivisere flere områder av virksomheten. Både saksbehandlere og mellomlederne vil ifølge forventningene utnytte arbeidstiden bedre ved å kunne arbeide raskere og med høyere kvalitet. De forutså at manglende opplæring, lite logiske systemer og nedetid som følge av programvarefeil kunne bli negative utfall. Forutsetningene for å lykkes var endringsvillige medarbeidere, involvering av ansatte og god kommunikasjon omkring endingene (Konfliktrådet, 2017).

2.3.4 Hypoteser basert på Konfliktrådets forventninger til digitaliseringen

Ut fra de presenterte forventningene formulerte vi ni hypoteser vi ville undersøke. Hvordan vi metodisk gikk fram for å gjøre dette, beskrives i kapittel 4 og 5, her presenterer vi kort hypotesene. I tabellen nedenfor er 9 forventninger skrevet i tabellens høyre kolonne, til venstre for dem står hypotesene.

1. Raskere saksbehandling	• De ansatte opplever at saksbehandlingstiden går raskere etter digitaliseringen.
2. Riktigere saksbehandling	• De ansatte opplever at saksbehandlingen er blitt mer etterrettelig, arkivverdig og i tråd med lover og retningslinjer.
3. Bedre kvalitet på kommunikasjon	• De ansatte opplever økt kvalitet på kommunikasjon via brev, nettsider, sosiale medier, SMS og visuelle uttrykk.
4. Redusert tid benyttet til fysisk papirarbeid	• De ansatte opplever at nye digitale systemer fører til at flere saker kan håndteres samtidig og med mindre bruk av tid.
5. Mer logisk system	• De ansatte opplever redusert tidsanvendelse og lavere risiko for feilregistreringer fordi de nye digitale systemene er mer logiske og intuitive.
6. Saksdokumenter kommer ikke på avveie	• De ansatte er mindre bekymret for personvernet nå som nye digitale systemer erstatter behovet for fysisk postgang.
7. Interne dokumenter	• De ansatte bruker mindre tid til å finne frem interne dokumenter i nye digitale arkiv-strukturer.
8. Opplæring i digitale systemer	• De ansatte opplever å bruke mer tid til opplæring som følge av digitalisering.
9. Systemfeil, nedetid og "bugs" i digitale systemer	• De ansatte opplever at systemfeil stjeler av deres arbeidstid i større grad enn tidligere.

Tabell 3: Hypoteser og forventinger

Videre skal det gis et innblikk i hvordan den digitale utviklingen har utspilt seg basert på Konfliktrådets egen rapportering (Konfliktrådet, 2022c).

2.3.5 Konfliktrådets rapportering om digitaliseringsarbeidet fra 2018 til 2021

Da Konfliktrådet er statlig virksomhet er det satt krav fra departementet å utarbeide en årsrapport. Rapporten utgjør et av de viktigste styringsdokumentene i dialogen med departementet og har som formål å gi et samlet bildet av virksomheten som helhet, både i omtale og i økonomiske tall. Vi har med bakgrunn i Konfliktrådet sine årlige rapporter, oppsummert hvordan de selv mener digitaliseringsperioden har utviklet seg fra 2018 til 2021 (Konfliktrådet, 2022b).

Fra 2018 kommer det frem at Konfliktrådet har etablert et samarbeid med organet som skulle bistå dem med påkoblingen til *JustisHub* (en digital kobling mot andre aktører i straffesakskjeden). Videre beskrives en omfattende satsing på digitalisering det året, og at brukere, samarbeidspartnere og medarbeidere forventer og fortjener digitaliserte løsninger.

Fra 2019 står det at *nytt sak- og arkivsystem* var på plass og lansering skulle skje 17. februar året etter. Det viser at det har tatt lang tid å planlegge og anskaffe. Prosjektet om *Meklerportal* står også beskrevet. Videre fremkommer det at digitaliseringsprosjektene er under arbeid.

Fra 2020 rapporterer Konfliktrådet om at de befinner seg i implementeringsfasen av flere digitaliseringsprosjekter og at dette arbeidet ble enda viktigere etter at koronapandemien rammet Norge. *Nytt sak- og arkivsystem* ble tatt i bruk, og det ble arbeidet med å tilpasse systemet til deres behov og til å rette feil fortløpende, selv om det i årsrapport for 2019 sto at systemet var tilpasset. For tredje året på rad rapporterer Konfliktrådet at de er klare for *automatisk opprettelse av saker (RPA)* gjennom *JustisHub*. Nå med en beskrivelse av forsinket prosess grunnet pandemi og utfordringer med samarbeidene organ.

Fra 2021 kan vi lese at Konfliktrådet har fullført flere av prosjektene der de hevder å ha digitalisert hele sin saksbehandlingsprosess. De rapporterer også for første gang noe om gevinstrealiseringen, ved at antall rådgivere ble redusert fra 47 til 41. Videre er det ikke etablert ytterligere stillinger for å forvalte nye digitale løsninger, noe som har skapt et økt press på kapasiteten. SFK forventer derfor behov for en økning av ressurser for å forvalte IT området.

Oppsummert ble samtlige prosjekter helt eller delvis implementert i perioden 2018 til 2022. Det kommer frem at tilpasningen av *nytt sak- og arkivsystem* tok lengre tid enn forventet. Det samme gjelder påkoblingen til *JustisHub*, som ut fra rapportene ble realitet først ett til to år etter hva som var forventet. Prosjekt 5 om *nytt dokumenthierarki* er fremdeles ikke fullt lansert. Avslutningsvis viser utviklingen i rapportene at digitaliseringsarbeidet har vært vanskelig å planlegge tidsmessig. Både grunnet tekniske utfordringer hos leverandører, men også pandemien. Det er en konkret reduksjon i antall stillinger. Samtidig har ledelsen adressert et økt ressursbehov for drift av nye digitale systemer.

3 TEORI

I dette kapittelet vil relevant teori bli presentert. For å besvare forskningsspørsmålene består det teoretiske rammeverket av digitalisering og organisasjonsendringer. Videre greies det ut om samspillet mellom mennesker og teknologi, samt årsaker og kilder til endringsmotstand.

Deretter hvordan endringsagenter, superbrukerordninger og ledere kan bidra til vellykket digital omstilling. Vi ser da spesielt på hvordan god kommunikasjon, en involvert ledelse, ansattes medvirkning, og en etablert læringskultur kan være viktig for at organisasjoner skal lykkes med digitale omstillingsprosesser.

3.1 Organisasjonsendringer som følge av teknologisk utvikling

En organisasjon kan på sett og vis sammenlignes med andre levende organismer, som *naturlig* endrer seg selv i et lavt tempo, grunnet ytre og indre påvirkninger. I tillegg til denne naturlige endringen, vil en viktig del av organisasjonsendringer handle om den strategiske tenkningen til organisasjoner, som nettopp gjør at *planlagte* endringer gjennomføres (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002). I dag er det teknologien og digitale omstillinger som står for den største andelen av planlagte endringer i arbeidslivet (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002). Det er den raske teknologiske utviklingen som har ført til at slike endringer må forekomme hyppigere, dersom organisasjoner skal klare å holde seg relevante (Jacobsen, 2019).

Organisasjonsendringer kan beskrives fra to ulike perspektiver. Dette er episodiske og kontinuerlige endringer, slik som Weick og Quinn (1999) tidligere har skrevet om. Episodiske endringer kan forstås ved at organisasjoner periodevis opplever at stabiliteten og kontinuiteten til organisasjonen forstyrres av “avvikende prosesser”, slik som endringer representerer. Weick og Quinn (1999) påstår at slike endringer oppstår som resultat av organisasjonenes manglende tilpasning til krav fra arbeidslivet og omverdenen. De vil da være nødt til å iverksette endringer, som eksempelvis digitalisering av informasjonsflyt mellom samarbeidspartnere, etter en melding om at enkelte ikke lenger tar imot fysisk post.

Kontinuerlige endringer skiller seg fra episodiske endringer. Forskjellen ligger i organisasjonenes kontinuerlige og naturlige tilpasninger til omverden, som skjer i et mye lavere tempo (Weick og Quinn, 1999). Kontinuerlige endringer preges av justering, organisering, skiftende fokus, improvisasjon, læring og interaksjon. Kontinuerlige endringer vil derfor være små justeringer av det kontinuerlige arbeidet som allerede eksisterer i den daglige driften, og vil ikke merkes på samme måte som episodiske endringer (Hennestad og Revang, 2017).

Weick og Quinn (1999) beskriver i sine fremstillinger at organisasjoner som *kontinuerlig* endrer og tilpasser seg omverden, vil være et ideal på hvordan man burde forholde seg til endringsprosesser. Ved å være mer *flytende organismer* som beveger seg i spiralformet mønster – der man kan se tilbake på egne handlinger, justere, vedlikeholde og rette oppmerksomheten mot dynamikken som oppstår – går man vekk fra det statiske og stillestående til å være mer

endringsdyktig i møte med omverdenen (Weick og Quinn, 1999; Hennestad og Revang, (2017). Kontinuerlige endringer som følge av digital teknologi, knyttes gjerne til oppdateringer av eksisterende systemer ved at programvaren utvides til å støtte nye tilleggsfunksjoner som er utviklet etter behov.

Episodisk og kontinuerlig endring er ikke gjensidig utelukkende overfor hverandre. I praksis betyr dette at vi kan ikke definere en endring i til å være verken episodisk eller kontinuerlig, ettersom de to fenomenene flyter over i hverandre og vil ha gjensidige trekk (Weick og Quinn, 1999). Endringer er derfor ikke noe isolert og statisk, men en flytende prosess med muligheter. I denne studien er ‘digitalisering’ årsak til endringsprosessen – et begrep vi skal undersøke.

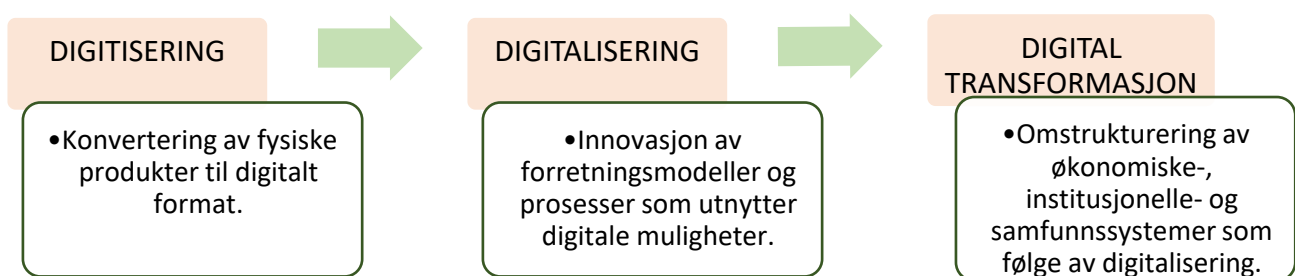
3.2 Digitalisering og digital transformasjon

Digitalisering og fremvekst av moderne teknologi har endret hvordan organisasjoner utformes og drives. Teknologi har gjort at “gamle” og “utdaterte” organisasjoner kan gjøres mer effektive og fleksible. Kommunal- og distriktsdepartementet (2014) har definert digitalisering til å handle om “å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige.”

Digitalisering kan defineres på ulike metoder, og varierer fra ulike fagfelt, sektorer og aktører. Følgende definisjon vurderes egnet i denne studien: «*Digitalisering beskriver sosiale og teknologiske endringer knyttet til utvikling, innføring og/eller bruk av teknologi. Digitalisering innebærer både teknologisk endring i form av digitalisering (der verden oversettes til et maskinlesbart format) og sosial endring i samfunn, grupper og individer som omorganiseres rundt og med ny teknologi.*» (Ask og Søråa, 2021).

Gregory Unruh og David Kiron (2017) har utviklet tre nivåer, for å enklere kunne forstå hva digitalisering faktisk er. De skiller mellom digitisering, digitalisering og digital transformasjon. Digitalisering forklares som en endringsprosess som starter på nivået *digitisering*, er innom *digitalisering* før man ender opp med *digital transformasjon*.

Figur 3: Oversatt rekonstruksjon av Unruh og Kiron (2017) - A framework for understanding digitalization



Nivå én: digitisering: handler om å forflytte seg fra manuelle produkter og tjenester til et digitalt format. *Nivå to, digitalisering:* handler om å forflytte seg fra arbeidsoppgaver som er manuelt utført til automatiske prosesser. *Nivå tre, digital transformasjon:* handler om å ta i bruk nye digitale verktøy, for å forbedre eksisterende arbeidsprosesser. Dette nivået kan lett forveksles med tidligere nivåer, men skiller seg fra disse ved å oppnå et mer overordnet nivå. Nivå tre fører til større organisatoriske endringer på strategisk nivå eller en endring av forretningsmodellen. Dette er endringer som i sin tur medfører at strukturen til organisasjoner endres i en slik grad at måten ansatte arbeider på også endres (Gregory Unruh og David Kiron 2017).

Overordnet kan vi si at modellen til Unruh og Kiron (2017) handler om å effektivisere gjennom implementering av digitale verktøy, som skal redusere manuelle oppgaver. Samtidig er det like viktig at organisasjonene klarer å utnytte teknologien i mulighetene som ligger i forretningsmuligheter, konkurransekraft og effektiv drift (Sannes & Andersen, 2017).

I følge DigDir (Digitaliseringsdirektoratet) er digital transformasjon det å gå fra å være en tradisjonell organisasjon til å bli en digital organisasjon. Transformasjonen er prosessene der virksomheten endrer hvordan den utfører sine oppgaver, tilbyr bedre tjenester, jobber mer effektivt eller skaper helt nye tjenester. Videre hevder DigDir at brukerfokus og brukeropplevelsen er selve kjernen i endringen som baserer seg på utnyttelse av digital teknologi. DigDir nevner også at det er en grunnleggende og omfattende endring som medfører redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring (DigDir, 2022).

Digitaliseringsdirektoratets forklaring illustrerer hvilken omfattende endring digitalisering representerer; det er mye mer enn å “sette strøm på papir”. Det innebærer å innlemme teknologi i organisasjonens prosesser, organisering av prosjekter, kompetanseutvikling og kulturbygging. At en digital transformasjon er innom de fleste områder av en organisasjon viser også at digitalisering blir et lederansvar. Ifølge statssekretær Paul Chaffey er tjenester og teknologi så vevd inn i hverandre at ledere i alle typer virksomheter må ta den digitale lederrollen for å lykkes (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2017).

3.3 Mennesket og digital teknologi

På 1950 og 1960 tallet utviklet forskerne Fred Emery og Philip Herbst den sosiotechniske teorien, som på denne tiden skilte seg ut fra tidligere situasjonsbestemt forskning. Ønsket var at den sosiotechniske teorien skulle se på organisasjoner som et totalt system; både det *sosiale* og *det tekniske*. Det sosiale består av både mennesket i organisasjonen og samspillet mellom dem, mens det tekniske tar for seg maskiner, rutiner, bygninger og liknende. (Sander, 2021)

En digitaliseringsprosess fører til endringer i både det sosiale (måten ansatte arbeider på), men også det tekniske (hvilke systemer som benyttes i arbeidshverdagen) (Amundsen og Kongsvik, 2008; Brenner et al., 2014). En digitaliseringsprosess kan derfor sees på som en sosiotechnisk prosess, der både teknologi og mennesker endrer seg underveis. Dette sosiotechniske perspektivet på digitalisering fremhever at konteksten for digitaliseringen, samt hvordan den innlemmes og for hvem, er avgjørende for hvor meningsfull den nye teknologien blir for organisasjonen (Ask og Søråa, 2021).

De siste årene har mye endret seg med tanke på mennesket og digital teknologi. Det er allment kjent at offentlig sektor har hatt stor fremgang på området, og vi kjenner alle til både Bank ID, DigiPost, og Altinn. Digital saksbehandling er vanlig både hos Skatteetaten og hos NAV. De digitale løsningene er blitt mye smartere de siste årene, og gjør at offentlige prosesser som før tok lang tid, har blitt langt billigere og raskere (Schartum, Jansen og Tranvik, 2017).

Norge er et av landene i verden som har vært i teten når det gjelder bruk av IKT og digitale hjelpemidler. Flere studier viser også at investeringer i digitalisering bidrar til økt produktivitet, spesielt dersom disse også er rettet mot organisasjonsmessige endringer og prosessinnovasjoner (Statistisk Sentralbyrå, 2015). Erik Brynjolfsson, professor i ledelse ved MIT Sloan School of Management, regnes å være den første som tok i bruk begrepet produktivitetsparadokset (Netinbag, 2022). Paradokset er ment som en forklaring på hvordan økning i bruk av teknologi, ikke automatisk fører til økning i produktivitet. Selv om en offentlig etat eller privat organisasjon investerer mange millioner i teknologi, hjelper det muligens ikke alltid på produktiviteten. Det er med andre ord klart at digitalisering fører til mer effektiv drift, samtidig finnes argumenter for at digitalisering ikke nødvendigvis – eller i alle sammenhenger – gjør produksjonen mer effektiv.

3.4 Digitalisering i byråkratiske organisasjoner

Professor Lars Groth ved UiO hevder at teknologi har ført til den største endringen i organiseringsmuligheter siden skrivekunsten ble oppfunnet. Han mener at teknologi har gitt en turboeffekt i organisasjonslivet (Groth, 1999). Statlige organisasjoner er på sin side kjent for å være lite fleksible og forutsetter stabilitet og standardiserte metoder og produkter for å være effektive. De har mindre tilpassede dynamiske og mangfoldige omgivelser. Noen kan til og med si at byråkratiet i statlige organisasjoner er undergangen i den moderne tiden med tanke på endrede markeder og kravstore kunder. Med ideen om fleksible byråkratier viser Lars Groth (1999) at byråkratier bedre kan tilpasse seg stadig endrede krav ved hjelp av teknologi. Vi presenterer hans hovedpoeng i tabellen nedenfor:

Mindre feil	Komplekse arbeidsoppgaver kan standardiseres og utføres ved enklere operasjoner enn det en kan oppnå ved menneskelig saksbehandling, og en kan forvente mindre feil.
Økt fleksibilitet	En kan programmere et stort antall rutiner utover det som var mulig å håndtere med konvensjonelle metoder. Det større utvalg av standarsresponser betyr større fleksibilitet
Økt tempo	Innebygde koordinerings-mekanismer kan forenkle prosessene, gi bedre oversikt og øke tempoet i kommunikasjonen.
Ingen dødtid	Samhandlingen med kunder og klienter kan foregå uten dødtid.
Raske justeringer	Rutinene kan lett omprogrammeres og justeres.

Tabell 4: Lars Groths ide om fleksible byråkratier

Offentlige byråkratiske organisasjoner som lykkes med digitaliserte organisasjonsreformer, kan gi ledelsen muligheter for sterkere kontroll og raskere tilpasning til omverden. Ledelsen kan tilegne seg lokal informasjon og dermed bli mer sensitiv overfor lokale svingninger, og få systematisk oversikt over hvordan kunder handler i sanntid. Samtidig er den digitale veksten eksponentiell, som igjen betyr at endringstakten øker og omstilling må skje hurtigere enn tidligere (Brunjolfson og McAfee, 2014).

Oppsummert fører *digitisering* og *digitalisering* av arbeidsprosesser til nye metoder å arbeide på og kan effektivisere arbeidsprosesser (Amundsen og Kongsvik, 2008, Nonaka og Toyama, 2003). Benjamin og Levinson (1993) har tidligere påpekt at *digitalisering* og *digital*

transformasjon vil komme til å endre både den tekniske strukturen og selve organisasjonsstrukturen til organisasjoner. Den usikkerheten som slike strukturelle endringer bringer med seg for de ansatte, vil måtte håndteres av lederne. Balogun (2003) har sett på dette og hevder at ledere som er gode på endringsledelse, også kan være gode endringsagenter, og burde derfor involveres i denne håndteringen.

3.5 Endringsagenter

I endringsprosesser slik digitaliseringsprosessen i Konfliktrådet representerer, vil et hjelpemiddel være å bruke endringsagenter for vellykket endringsprosess Caldwell (2003). Endringsagenter kan være grupper i organisasjonen eller personer fra ledelsen. En av fordelene er at agentene enklere kan “ta temperaturen” i organisasjonen i forhold til motstand, frustrasjon og usikkerhet til endringsprosessen. Dette vil igjen kunne bli en fordel for toppledelsen, som ikke har like gode muligheter til å oppdage dette (Caldwell, 2003).

3.5.1 Mellomledere som endringsagenter

En mellomleder befinner seg i et organisasjons-hierarki som regel mellom toppledelsen og de ansatte. Avstanden mellom de ulike, kommer an på hvor stor organisasjonen er. Uavhengig av dette kan man gjenkjenne en mellomleder ved at de har medarbeidere både under og over seg i organisasjons-hierarkiet (Hope, 2015). Som vi tidligere har nevnt befinner konfliktktrådslederne eller mellomlederne seg mellom det strategiske og det operative planet i denne studien. Vi kan derfor ifølge Hope anse de lokale konfliktktrådslederne som mellomledere.

I endringsprosesser har ofte mellomledere sammensatte roller, og spesielt besitter mellomlederne funksjoner som egner seg godt til å binde sammen toppledelsens strategier med medarbeidernes operasjonelle ansvar (Stensaker, 2016; Hope, 2015). Mellomledere som endringsagenter handler nettopp om dette. De skal være “oversettere” av de strategiene toppledelsen bestemmer, ned til de operative ansatte “på gulvet” (Huy, 2001). Mellomledere kan i denne sammenheng derfor også benyttes som endringsagenter, da de innehar en slik sentral rolle i organisasjonen (Stensaker og Haueng, 2016). I utgangspunktet kan en mellomleder også være superbruker for digitale systemer. En av fordelene med dette kan være fordi de både utviser en lederfunksjon i nær kontakt med medarbeiderne, og samtidig bidra direkte til støtte ved implementeringen av nye digitale verktøy (Hope, 2015).

3.6 Superbrukere i digitale omstillingsprosesser

Konfliktrådet har som ledd i sitt digitaliseringsarbeid valgt ut superbrukere fra hvert av de lokale konfliktktrådene. En superbruker kan defineres som “*ansatte som skal gi teknisk assistanse*

til ansatte når et nytt system blir implementert i en organisasjon” (Åsand og Mørch, 2006). Ved digitale endringsprosesser er tanken at superbrukerne skal være endringsagenter blant de øvrige ansatte og lette bruken av de digitale verktøy blant sine kolleger (Boffa & Pawola, 2006). Det vil være forskjellig hvilken funksjon en superbruker har i en digital endringsprosess, ut fra hvordan organisasjonen er strukturert, men også hvilke digitale endringer som gjennomføres. Hovedfunksjonen vil uansett være å tilrettelegge slik at medarbeidere kan bruke nye systemer mer effektivt (Shea & Belden, 2016).

For å lykkes med denne funksjonen blir det viktig at superbruker har et kunnskapsnivå som er forenlig med rollen. Det er derfor viktig at organisasjoner identifiserer sine mulige superbrukere tidlig i en digitaliseringsprosess. På den måten kan det sikres at de får den rette kompetansen for videre implementering til hele organisasjonen (Harteis, 2018). Videre er kunnskapsnivået hos superbruker vesentlig for å oppnå en viss integritet og tillitt blant øvrige ansatte, særlig når det skal drives teknisk støtte og opplæring. Superbrukere skal være *oversettere* til sine kollegaer, og gjøre det teknologiske språket forståelig for andre (Åsand og Mørch, 2006). En sideeffekt av å drive *teknisk støtte og opplæring* er at superbrukere vil ha en unik mulighet til å kunne sortere ut relevant informasjon, og kommunisere dette ut i organisasjonen (Åsand og Mørch, 2006). Ved å bidra som *informasjons- og kommunikasjonskanal* kan superbrukere lette kommunikasjonen mellom de aktuelle partene i digitaliseringsprosesser. De blir i den sammenheng sett på som oversettere mellom brukere og utviklere (Volkoff, Strong og Elmes, 2002). Samtidig vil informasjons- og kommunikasjonsflyten mellom ansatte og toppledelsen bli enklere, ved at superbrukeren får en form for mellomlederrolle. Ved å kommunisere hvordan teknologien påvirker den ansatte, kan de også samtidig skape forståelse for hvorfor og hvordan arbeidshverdagen påvirkes av endringen (Mayer og Stensaker, 2006).

I tillegg til at en superbruker støtter med teknisk assistanse for å bidra til effektiv implementering av nye digitale systemer, kan rollen også bistå godt som ambassadør for endringen. Denne funksjonen er ofte sitert i forskning rundt digitalisering, da superbrukere har en unik mulighet til å fremme endringen på positiv måte til sine kolleger (Shea & Belden, 2016). Denne unike måten superbrukere har å komme i kontakt med arbeidshverdagen til sine nærmeste kolleger, gjør at muligheten for å skape større aksept for endringen er mulig. Ved å kunne vise og forklare mulighetsrommet til nye digitale systemer i praksis, kan man på en effektiv måte forbedre ansattes oppfatninger om både brukervennligheten og nytteverdien sett opp mot arbeidsprosessene i organisasjonen (Halbesleben et al., 2009). En ansatt som får støtte fra en kollega, fremfor å måtte gjennomgå brukermanualer eller introduksjonsvideoer på nettet,

vil lettere kunne stille spørsmål og se nytten av de digitale løsningene på en helt annen måte (Boffa og Pawola, 2006).

For at en superbruker skal kunne styrke den digitale utviklingen til en organisasjon er superbrukerens holdning både til digitalisering generelt og konkrete digitale systemer en nøkkelfaktor. Som vi har sett på kan superbrukere være en viktig ambassadør for digitalisering i organisasjoner, men dette fordrer positivitet fra superbrukeren sin side (Boffa & Pawola, 2006). Dersom gode holdninger og høyt engasjement utvises vil de ansatte sannsynligvis øke sin innsats, som igjen vil føre til en ytterligere positiv opplevelse for hele organisasjonen (Halbesleben et al., 2009). For organisasjoner som skal benytte superbrukere er det derfor viktig å ikke utelukkende velge superbrukere basert på teknologisk kompetanse, men være klar over hvordan superbrukerne kan og burde inkluderes sammen med utviklere, prosjektledere, mellomledere og toppledelse (Crosson et al., 2011). I flere organisasjoner har superbrukere blitt involvert i digitaliseringsprosjekter allerede i forarbeidet, for å videre bistå både i planlegging og utførelsen av implementeringen – noe som har vist seg å være effektivt for å styrke organisasjoners digitale utvikling (Pellizzari et al., 2018).

3.7 Medvirkning

I moderne ledelsesteori har begrepet medvirkning fått et godt fotfeste. Fra gammel tid, har det vært et tydelig skille mellom ledere og ansatte, mens det i dagens organisasjoner er visket mer ut. Likevel er det viktig å påpeke at ansattes medvirkning har lenge spilt en rolle i den norske samarbeidsmodellen, helt siden Einar Thorsrud og Fred Emery på 60-tallet ledet samarbeidsforsøkene. (NOU 2010:1, 57-62). Flere ting tyder på at det er like aktuelt i dag.

Forskning viser at medvirkning kan være en avgjørende faktor for at organisasjoner skal nå sine mål. Dersom ansatte blir inkludert i prosesser som angår deres arbeidshverdag, dannes eierskapsfølelse, motivasjon og engasjement – som igjen kan gi bedre resultater og overskudd (Engelstad et al., 2003).

Amundsen og Kongsvik (2008) beskriver i sin bok *Endringskynisme* blant annet om fenomenet “pseudomedvirkning”. Dette fenomenet beskrives som en direkte kilde til endringsmotstand, ved at medarbeiderne *ikke* får et eierskap til endringene.

Levin (2012) gir på sin side uttrykk for at ved å danne eierskap kan ledere lettere og raskere implementere de beslutninger som tas. Han mener det er denne formen for samhandling vi ser i dagens norske arbeidsliv – forankret i den allerede nevnte norske samarbeidsmodellen.

Medvirkning kan forekomme på ulike nivåer, i ulike grader og ved ulike tidspunkt i prosesser. Målet vil uansett være *muligheten til medvirkning* ved å kunne ha innflytelse på arbeidsprosessene i organisasjonen. Direkte medvirkning fra den enkelte medarbeider, eller representativ medbestemmelse med utvalgte medarbeidere (eksempelvis superbrukere) er to metoder dette kan skje i praksis (Levin, 2012).

3.8 Motstand mot endringer

Det er godt kjent i organisasjonsteorien at motstand mot endring er en av de store utfordringene endringsprosesser kan møte. Det finnes flere teorier og metoder for å håndtere disse utfordringene, og samtidig legge til rette for at endringen møter minst mulig motstand.

Endring i organisasjonsteoretisk-sammenheng innebærer å bevege seg fra noe gammelt og etablert, til en ny og tiltenkt virkelighet. En større endring betyr at kollektive synsmåter, holdninger og andre dype strukturelle etableringer også endres eller justeres. Ansatte må med andre ord endre sin adferd (Hennestad og Revang, 2017). Ifølge Jacobsen (2012) er det usikkerheten knyttet til slike prosesser som er noe av kjernen til motstand. Dette fordi endringer inneholder vurderinger av fremtiden, og da ingen kan garantere for det som enda ikke har skjedd, dannes usikkerhet.

Ved implementering av nye digitale systemer, betyr det at de eksisterende arbeidsmetoder blir erstattet, eller organisasjonen finner nye metoder å arbeide på (Balogun, 2003). Det er nettopp dette som kan føre til den motstanden eller usikkerheten som medarbeiderne fremviser (Benjamin og Levinson, 1993).

Lewin presenterte på 50-tallet at motstanden kom fra to motstridende “krefter”. De som jobber med endring og skapelsen av det nye, og de som vil opprettholde dagens situasjon. Midt mellom er *status quo*, som oppstår dersom “kreftene” er like store. I tråd med det, kan kommunikasjon og det at majoriteten er positivt innstilt til endringen før den har startet, være avgjørende for å minske motstandskreftene (Amundsen og Kongsvik, 2008). Dersom ansatte er usikre og bekymrede for egen fremtidig arbeidshverdag, kan én utfordring være at de ansatte “bremser” prosessene. Ved å øke oppmerksomheten på faktorer som eksempelvis kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen, kan det bidra til å gi nødvendig forutsigbarhet og medbestemmelse, slik at sannsynligheten for å lykkes med endringene øker (Enehaug og Thune, 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2019) peker også på at mangel på informasjon, samt feilinformasjon kan skape endringsmotstand. Når ansatte får for lite informasjon om hva som skjer og hvorfor, kan

de bli forvirret og stresset. Videre beskriver Kotter og Schlesinger fire årsaker til at motstand oppstår: egeninteresse, mangel på tillitt, ulike vurderinger og lav toleranse for endringer. De som primært tenker på seg selv kan ha vanskelig for å se organisasjonens behov og uten tillitt til leder vil samarbeid og kommunikasjon fungere dårlig. Med ulike vurderingsevner og oppfatninger av hva som er viktig for organisasjonen kan det skape splid og konflikt, og de med lav toleranse for endring vil sjeldent bidra med engasjement og positivitet i prosessen (Kotter og Schlesinger, 2008). I tillegg til overnevnte kan det ifølge Amundsen og Kongsvik utvikle seg en endringskynisme i organisasjonen. Dette handler om at organisasjonens medlemmer er endringstrette og ikke lenger er mottakelige for endringer. Tidsperspektivet og en ledelse som ikke har møtt ansattes forventninger kan være med på å forsterke endringstrettheten (Amundsen og Kongsvik, 2008).

3.9 Kommunikasjonen i endringsprosesser

Som vi har vært inne på, er det viktig å ivareta medvirkning og motvirke motstand, også i endringsprosesser som digitaliseringsinnsatsen i Konfliktrådet representerer. For at medvirkning skal fungere som et samarbeid mellom ledelse og de ansatte, forutsetter det god kommunikasjon og dialog. Amundsen og Kongsvik (2008) vektlegger spesielt viktigheten av god kommunikasjon, for å kunne skape en felles forståelse av endringen. Uten å ivareta kommunikasjon som et direkte virkemiddel i endringsprosesser, vil man heller ikke kunne utnytte effekten av andre suksessfaktorer.

Mangel på kommunikasjon og informasjon, samt direkte feilinformasjon kan også i seg selv skape endringsmotstand (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Som vi var inne på tidligere kan medvirkning i seg selv bidra til mer konkret og “fag-spesifikk” kommunikasjon rundt digitaliseringen, som i sin tur vil bidra til å redusere eventuell usikkerhet og frustrasjon.

3.10 Læringskultur og teknologikompetanse

Begrepet kultur står beskrevet utallige steder i ledelseslitteraturen. Arbeidsplassen er for mange det største sosiale samlingspunktet i løpet av en dag, og dette for mange gjennom hele livet. For medarbeidere betyr dette at de identifiserer seg med arbeidsplassen sin, og det dannes en egen kultur og gruppetilhørighet på arbeidsplassene (Arnoll & Randall m.fl., 2016).

Hvordan en kultur skal bli en læringskultur eller et læringsmiljø vil avhenge av om kunnskap og læring blir sett på som viktig i de praksisfellesskapene som individet er en del av (Dysthe 2001). En læringskultur handler med andre ord om summen av de ansattes motivasjon for å lære, som igjen vil være avhengig av om individet opplever læring som viktig.

Linda Lai hevder at “*organisasjons- og læringskulturen må passe til organisasjonens mål og behov*” (Lai, 2004). Hun viser videre til Moxnes (2000) som har fremsatt dikotomier av hva som fremmer og hemmer en læringskultur. Det som fremmer en god læringskultur, er for det første et aksepterende og trygt klima. Den hemmende motsatsen er frykt for statusendring. For det andre må kulturen tillate avvikende og annerledes adferd, mens det er hemmende om reglene og normene er alt for klart definert. En særlig utfordring i statlige organisasjoner, da de som nevnt er preget av rutiner og standardiserte prosesser. Et tredje kriterium er fleksibel struktur, mens det er hemmende at strukturen er for rigid. Videre skal en god læringskultur være personlig i motsetning til upersonlig, basert på samarbeid i motsetning til rivalisering, bygge på frigjøring framfor kontroll, åpne opp for desentralisering i motsetning til sentralisering og til slutt legge til rette for åpen kommunikasjon i stedet for lukket kommunikasjon (Lai, 2004).

I denne oppgavens interesse av god læringskultur handler det om hvordan den digitale kompetansen på best mulig måte skal feste seg hos alle i organisasjonen. Ifølge en undersøkelse gjennomført av PwC (PricewaterhouseCoopers) i 2016 er mangelen på digital kultur eller læringskultur, en av de største utfordringene for vellykket digital omstilling. (PricewaterhouseCoopers, 2016). Teknologikompetanse er et vidt begrep og kan omfatte alt fra programmering og systemdrift til forståelse av hvordan IKT kan brukes i forbedring og effektivisering, eller forståelse av sammenhengen mellom støtten som finnes i teknologien og tjenesteleveransen (Rambøll, 2017). Undersøkelsen til PwC viser også at spesielt mellomledere i offentlige virksomheter henger etter på dette området. Det kan sånn sett se ut til at ledere som skal utnytte potensialet i digitalisering, trenger en annen type og bredere kompetanse enn det som har vært viktig til nå. To viktige komponenter i denne sammenhengen er teknologikompetanse og læringskultur (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2017).

3.11 Ledelse i endring og digitale omstillingsprosesser

Endringsledelse har gjennom tiden blitt trukket frem av flere forskere som avgjørende for å lykkes med endringer (Burnes, 2004). Ved å definere endringsledelse er det enklere å være klar over nyansene i lederskaps-litteraturen. Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer endringsledelse til å være “*en samlebetegnelse for ledelsen av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner*”.

Burnes (2004) trekker frem endringsledelse som helt avgjørende for å i det heletatt lykkes med endringer. Det å besitte nødvendig kunnskap for å kunne utøve ledelse overfor sine ansatte i endringsprosesser sees på som helt nødvendig i dagens arbeidsliv (Todnem, 2005).

Når det handler om endringsprosesser, kan man skille *ledelse* og *administrasjon* fra hverandre som to selvstendige tilnærminger (Yukl, 1994). Mens *administrasjon* i denne sammenheng handler om planlegging, rutiner, prosedyrer og organisering, vil *ledelsesfokuset* handle om innovasjon, tilpasning, fleksibilitet, motivasjon og skape engasjement (Yukl, 2012). Northouse (2013) uttaler at en organisasjon under endring er avhengig av både *ledelse* og *administrasjon*. Ledelse skal sikre enighet med medarbeiderne, mens det administrative sikrer stabilitet.

Funksjonen til lederrollen i endringsprosesser skal være å motivere, engasjere og påvirke til endring. For at lederen skal kunne påvirke til forandring og bevegelse, må spesielt innovasjon, tilpasning og fleksibilitet være områder som det rettes fokus mot. En leder må nemlig kunne motivere sine medarbeidere og samtidig se den ansattes behov (Yukl, 2012; Northouse, 2013). Kræmmergaard (2019) mener en av de viktigste oppgavene for en leder i endringsprosesser, vil være å skape mening for sine ansatte. En leder må formidle og forankre organisasjonens målsetninger og visjoner med endringen hos sine ansatte. Ved bruk av enkle metoder kan man bidra til at de ansatte får sett hvordan digitale endringer påvirker egen arbeidshverdag i positiv retning. Lederskap handler om å være bevisst på at ikke alle ansatte har samme forståelse som ledelsen, og ved å etablere en forståelse, kan man sikre positive initiativ og engasjerte medarbeidere (Kræmmergaard, 2019).

Zaleznik (1981) sa allerede på 80-tallet at den *administrative* rollen kunne sees i sammenheng med mellomleder-nivået i en organisasjon. For Konfliktrådet i denne casestudien stemmer dette overens med Zaleznik sine tanker – en mellomleder skal nettopp støtte og veilede sine medarbeidere gjennom den “daglige produksjonen”.

I sammenheng med *ledelse* av digitale omstillingsprosesser er det ifølge Groth (1999) et viktig moment at systemadministratorer og teknisk ekspertise kan tenkes å få økt sin makt betydelig innad i organisasjonen. Da alle it-systemer kan bryte sammen, er organisasjoner avhengig av å ha kompetente it-eksperter som kan utbedre problemer raskt og effektivt. Det er ikke tvil om at digitalisering også setter økte krav til ledere. For å ha best mulig oversikt og kontroll, er det nødvendig for ledere å faktisk sette seg inn i og ha kjennskap til de systemer som organisasjonen benytter.

For at ansatte skal kunne ha evne til å både handle, prestere og nå mål, er opplevelsen av å få brukt egen kompetanse svært sentral ifølge professor i ledelse og organisasjonspsykologi, Linda Lai (2004). Både jobbtrivsel, motivasjon og mestringsfølelse påvirkes direkte av dette, noe som indikerer at mestringsorientert ledelse er avgjørende for å lykkes i endringsprosesser. Linda Lai

maner derfor alle organisasjoner til å satse på kompetanseutvikling i forkant av endringer, noe som vil ha flere ringvirkninger, for eksempel på omdømmet til organisasjonen. Det å investere i ansattes kompetanse vil aktivt kunne bidra til både måloppnåelse og verdiskapning. I tillegg til nevnte mestringsfølelse ved bruk av egen kompetanse, vil også medarbeidere bli mer fleksible. Mindre motstand, høyere endringsvilje og større motivasjon er alle faktorer som kan bidra til økt grad av vellykket endringsprosess (Lai, 2004).

3.12 Hvordan lykkes med digital omstillingsprosess i offentlig sektor

Med bakgrunn i vår teoretiske forståelse av digitalisering, organisasjonsendringer, endringsledelse og offentlig sektors digitaliseringsstrategi har vi kommet frem til fem hovedpunkter som vi mener er vesentlige fokusområder for å lykkes med digitale omstillinger:

1. *Involvert ledelse* definerer vi som ledelsens evne til å ta aktivt eierskap til digitaliseringen i organisasjonen. At digitaliseringen er forankret i toppledelsen og hos mellomledere. For at en organisasjon skal kunne utnytte de muligheter digitalisering gir, må viljen til både å investere i teknologi, bruke tid og tildele ressurser være til stede. I tillegg kreves en digital modenhet blant ledere og en forståelse for hva digitalisering kan bidra med.

2. *Medvirkning* handler om involvering av medarbeidere før og underveis i endringsprosessene. I dagens arbeidsliv forventer medarbeidere at deres stemme blir hørt, og ved å involvere medarbeidere øker sannsynligheten for felles forståelse rundt endringene. Videre vil involvering stimulere til initiativ og eierfølelse, som er viktig for å beholde endringsvilligheten. I tillegg vil involvering bidra til de beste løsningene, ettersom digitalisering også bør skje med hensyn til sluttbruker.

3. *Kommunikasjon* ser vi på som avgjørende for å minske motstand og for å drive endringene i ønsket retning og tempo. Uten gode informasjon- og kommunikasjonskanaler med bakenforliggende kommunikasjonsstrategi er det lett for at ting “flyter ut” og eierskapet til endringene forsvinner. Forankring, eierskap, endringsvillighet, motivasjon og initiativ er alle faktorer som er avhengige av at det kommuniseres rettidig og effektivt mellom det strategiske og operative nivået i organisasjonen. I tillegg kan egne diskusjonsforum og mer uformelle kanaler stimulere til læring eller dempe frustrasjon.

4. *Endringsagenter* er et avgjørende virkemiddel for å gi initiativrike medarbeidere med nødvendig kunnskap muligheten til å påvirke endringen i positiv retning. Under endringsprosesser vil man til stadighet møte motstand, og det vil derfor være viktig med nøkkelpersoner som skaper engasjement og motivasjon i organisasjonen.

5. *Læringskultur* er noe ledelsen må tilrettelegge for slik at organisasjonens medlemmer enklere og sammen kan overvinne utfordringer. Det er og motiverende å oppleve mestring ved å lære nye ting. Digitale omstillingsprosesser stiller høye krav til kompetanseutvikling, både i intensive og episodiske perioder, men også kontinuerlig da digitale verktøy oppdateres i takt med en hurtig utvikling. En åpen og imøtekommende kultur, som tillater prøving og feiling er også avgjørende for at de beste løsningene utvikles og utnyttes til det fulle.

3.13 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presenterer teori om digitalisering, organisasjonsendringer og sammenhengen mellom dem. Vi har og sett nærmere på hva en digital transformasjon betyr, og konkret litteratur som i diskusjonskapitlet skal bidra til å vurdere i hvilken grad Konfliktrådet har lyktes med digitale omstillingsprosesser.

Teorien om digitalisering og motstand mot endringer tilsier at en digital omstilling kan medføre usikkerhet for både ansatte og ledere. Vi har og redegjort for teori som tar for seg hvordan usikkerheten kan unngås for å minske motstand. Blant annet ved at toppledelsen er tydelige i sin forankring av digitaliseringsstrategi, og at det legges til rette for organisert kompetanseheving og læringskultur. Videre at mellomledere evner å skape engasjement omkring endringer, redusere usikkerhet gjennom god kommunikasjon og involverer seg i endringsprosessene. Foruten det må ansatte få påvirke endringene, diskutere i egnede forum, bidra til læringskulturen og bli anerkjent som endringsagenter. Mindre motstand, høyere endringsvilje og større motivasjon er alle faktorer som kan bidra til økt grad av vellykket endringsprosess. Når digitalisering er endringen, stiller det særlig høye krav til ledelsens omstillingskompetanse og utviklingen av ansattes digitale kompetanse. Teorien konstaterer også at superbrukere på flere metoder kan påvirke en digital omstilling i positiv forstand dersom de har rette holdninger og tilstrekkelig kompetanse.

4 METODE

I dette kapitlet presenteres det metodiske opplegget. Studien er en casestudie av digitaliseringen som har pågått i Konfliktrådet i perioden 2017 til 2022, med spesiell vekt på perioden 2021 til 2022. Datamaterialet er hentet inn gjennom metodetriangulering. Spørreskjema og tidsbruksundersøkelsen er av kvantitativ karakter, mens de 34 forskningsintervjuene er kvalitative. I tillegg støtter avhandlingen seg på offentlige og interne dokumenter.

Datamaterialet i vår analyse er hovedsakelig basert på de kvalitative forskningsintervjuene, fordi vi ønsket å holde et søkelys på informantenes opplevelser av ledelse, medvirkning, kommunikasjon og læringskultur for å svare på om Konfliktrådet har lyktes med endringsprosessen, der kartleggingen av tidsbruk og effektoppnåelse vil supplere totalbilde på om Konfliktrådet har oppnådd ønsket effekt. Videre for ha mulighet til en mer «skreddersydd» teoretisk og metodisk tilnærming (Maxwell, 2005). Den kvalitative metoden har gjort det mulig å sikre intern validitet og kontekstuell forståelse, noe som har vært viktig i studien (Gerring, 2007; Maxwell, 2005). Videre har kvantitativ metode og spørreskjema gitt oss materialet vi trengte både for å si noe om endringer over tid, og supplere kvalitative funn. Kvantitativ metode egner seg når man ønsker å kartlegge utbredelsen av et fenomen (Johannesen, Tufte, Christoffersen, 2010). I sum har metodene kunnet gi forståelse for kompleksiteten som ligger i fenomenet som studeres (Langdridge og Hagger-Johnson, 2012).

Dette kapittelet fortsetter med å greie ut om casestudie og valg av case, og hvordan casen og dataene belyser problemstillingen. Videre tar vi opp vårt forhold til casen før vi redegjør for hvordan intervjuene, tidsstudie og spørreundersøkelsene ble planlagt og gjennomført. Til slutt vurderes datakvaliteten gjennom å vurdere reliabilitet, begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet samt generaliseringsgrunnlaget.

4.1 Casestudie

Casestudiet ble vurdert som det rette utgangspunkt for denne studien da arbeidstakerne selv står i sentrum av digitaliseringsprosessene og kan gi oss gode synspunkter og erfaringer. Digitalisering handler blant annet om hvordan individer omorganiseres med ny teknologi og kan derfor regnes som et organisatorisk og menneskelig fenomen, hvilket gjør casestudiet velegnet (Ask og Sjøraa, 2021; Yin, 2014).

En slik fortolkende og induktiv tilnærming er også hensiktsmessig fordi problemstillingen handler om å beskrive og bedre forstå komplekse dynamiske forhold som digitalisering av en statlig etat kan sies å være. Ved å benytte casestudie er målet og meninger, forståelser eller egenskaper til virkelige hendelser i et samtidig fenomen (Yin, 2014). Casestudie er definert ulikt i litteraturen, men det er generelt sett enighet om at det dreier seg om dybdestudier (Andersen, 2013; Yin, 2014). For Gerring (2007) er casestudie en intensiv studie av en enkelt enhet for å forstå en større klasse av (lignende) enheter. I definisjonen referer «enhet» til alt fra fenomen til individ. Ifølge Yin (2014) benytter man casestudie når man vil dekke både kontekst og fenomen, hovedsakelig når: 1) viktige forklarende variabler om fenomenet finnes i

konteksten og/eller 2) grensen mellom kontekst og fenomen er uklare. En case kan likevel frembringes fra et større fenomen så lenge grensene til en viss grad kan identifiseres og antas (Gerring, 2007).

I denne avhandlingen er organisasjonen Konfliktrådet i seg selv lett å skille fra andre organisasjoner, men grensen mot fenomenet digitalisering kan være mer uklar. Digitalisering er et pågående fenomen, der både utforskning og utnyttelse av mulighetene åpenbart har foregått både før og etter tidsperioden denne studien konsentrerer seg om (2017 til 2022). Vi forholder oss til dette som en kontekstuell ramme for vår enhet, og setter søkelys på hvordan enheten har adoptert digital utvikling over tid. Både de prosesser som er fullført, men også de prosesser og nye systemer som er under implementering. Systemene i denne studien er valgt med utgangspunkt i at de ut fra analytiske formål er de mest relevante og mest interessante å studere, og at de representerer digitaliseringstiltakene/-prosessene i tidsperioden godt. Det er også et pragmatisk aspekt ved denne utvelgelsen, hvor disse systemene er fremtredende i tildelingsbrev og årsrapporter. Systemene er illustrerende for digitalisering i Konfliktrådet, blant annet fordi de tar opp store ressurser, oppmerksomhet og tid i etaten. Utvalget er i tillegg gjort med hensyn til kapasitet og avgrensning for denne studien.

Casestudiet som utgangspunkt har gitt rom for å studere endring over tid, komplekse sammenhenger og konteksten som fenomenet befinner seg i (Yin, 2014). På denne måten har det vært mulig å utvikle og forbedre det analytiske opplegget parallelt med å forstå casen bedre. Det har særlig vært hensiktsmessig i operasjonaliseringen av hvordan de digitale endringene er drevet frem i Konfliktrådet. Casetilnærmingen har også bidratt til måten datainnsamlingen har foregått, ved at relevant data har blitt lagt til underveis i arbeidet. Dette har gitt økt forståelse av casen. Overordnet har denne tilnærmingen gjort det mulig å utforske i dybden og forstå mangfoldet av variabler. Slik har det vært mulig å oppnå høyere intern validitet (George og Bennett, 2005).

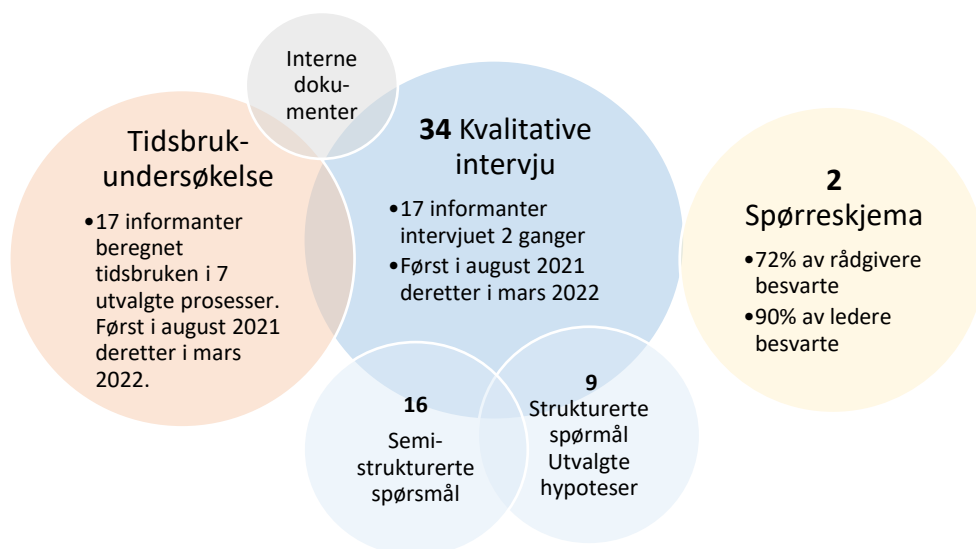
Hensikten med å velge én case har også vært å gjøre datainnsamlingen overkommelig. Det finnes også noen begrensninger ved å velge en slik casetilnærming. I litteraturen er «utvelgelses bias», partiskhet i valg av case, ofte trukket frem som en vanlig kritikk (George og Bennett, 2005). Enheten i denne avhandlingen er den statlige organisasjonen Konfliktrådet. Etatens funksjon er særegen i en norsk kontekst og dens virksomhet utgjør et sosialfaglig arbeid med gjenopprettende prosess og straffegjennomføring for unge lovbrøyttere. Konfliktrådet er ikke ansett for være fremst på digitalisering i Norge, men har den siste tiden gjort helomvendende

grep når det kommer til digitalisering av prosesser og tjenester. Det er nettopp dette som gjør den interessant og aktuell for vår problemstilling. Gerring (2007) peker på at caseutvelgelse kan gjøres basert på ekstreme og avvikende tilfeller. Digitaliseringen av Konfliktrådet er til en viss grad det, gitt påstanden over. I tillegg er det tolv lokale konfliktråd i Norge fordelt over 22 lokasjoner. Da vi har fokusert på å samle inn data fra alle disse tolv konfliktrådene, har det gitt oss en unik mulighet til å sammenlikne hvordan de samme endringene skjer ulikt i praksis.

En annen fordel med bruk av casestudie er at det åpner opp for å benytte et mangfold av kilder, som gir fleksibilitet i innsamling, bearbeiding og tolkning av data (Andersen, 2013). Vi benytter oss derfor også av interne dokumenter fra Konfliktrådets forarbeid med digitaliseringen. Vi har gått gjennom årsrapporter fra 2017 til 2021. Dokumenter som beskriver satsningsforslag i forarbeidet med Konfliktrådets bevilgning og søknad om støtte til digitalisering. Dokumenter som lister opp kostnader og nytteverdier dersom digitalisering realiseres, altså forventinger til planlagt digitalisering.

I tillegg til egne intervjuer fra alle tolv lokale konfliktråd og interne dokumenter har vi også fått tilgang til rådata og rapport fra en omfattende tidsbruksundersøkelse som ble gjennomført av eksterne konsulenter i en periode på 7 uker i 2021. Med andre ord data fra et prosjekt som søkte å identifisere beste praksis gjennom detaljert prosess og oppgavekartlegging samt tidsbruk i saksbehandlingen. Dette ble verdifulle data for vår problemstilling da flere av de samme oppgavene vi har forsøkt å måle tiden på, også ble tidsestimert av det eksterne prosjektet. Data fra prosjektet gir oss mulig høyere grad av validitet, og vi har mulighet for flerkildeinformasjon.

I sum er casen valgt med formålet å få frem ulike sider ved digital omstilling. Det er i hovedsak primærdata, *det vi har fremskaffet selv*, som vil bli anvendt i analyse og drøftelse, samtidig vil sekundærdata, *kilder som eksisterer fra før og er presentert i teoridelen, bli benyttet til sammenlikninger* og diskusjon. Konfliktrådet som case er også valgt på bakgrunn av at en av oss er ansatt i virksomheten og jobber direkte med implementering og utvikling av digitale prosjekter der. Et forhold vi senere i dette kapittelet beskriver mer i detalj. Først skal vi gi et transparent innblikk i hvordan vi har gått frem for å hente inn data fra flere kilder og med ulike metoder. Figurene nedenfor viser oppgavens ulike dataelementer.



Figur 4: Oversikt over anvendte metoder for innsamling av data

4.2 Valg av informanter

Å velge informanter er en viktig del av samfunnsvitenskapelig forskning, både med tanke på antall informanter og hvem som skal være informanter (Johannesen et. al., 2010).

Konfliktrådet hadde ved utgangen av 2021 148 ansatte, der 114 av dem var ansatt hos de lokale konfliktrådene med ulik geografisk plassering. 10 av dem som konfliktrådsledere på mellomledernivå. Av de 102 ansatte saksbehandlere jobber over halvparten som ungdomskoordinatører som betyr at de følger opp unge lovbrytere over tid. I sammenheng med denne oppgavens betyr det at denne gruppen ansatte benytter de digitale systemene i mindre omfang enn hva ansatte rådgivere gjør. Gruppen ansatte vi har gjort utvalget fra består derfor av totalt 39 saksbehandlere med rolle som rådgiver der 14 av dem også har rollen som superbruker. Av denne gruppen inviterte vi over halvparten til å delta. Av de totalt 21 inviterte, fikk vi svar av 17 og gjennomførte to intervjuer med alle 17 der omtrent halvparten (8) av dem også hadde rollen som superbruker.

Ifølge Johannessen et al. (2016) er formålet med en kvalitativ metode at man kan hente mye informasjon fra et begrenset antall informanter. Da vårt tema er digitalisering valgte vi informanter som til daglig er påvirket av Konfliktrådets digitaliseringsarbeid. Videre så vi behovet for et bredt utvalg informanter for å få gyldige svar på oppgavens spørsmål om utnyttelsen av digitalisering har vært ulik mellom de tolv lokale konfliktrådskontorene. I tillegg ønsket vi å sammenlikne rådgivere som har rollen som superbruker av systemene med rådgivere som ikke har denne rollen. Dette da vi på forhånd visste at gruppen med superbrukere hadde fått mer opplæring.

Av de 17 ansatte vi intervjuet, hadde ni personer jobbet over ti år i Konfliktrådet, og kun én mindre enn to år. Elleve personer hadde jobbet over fem år og seks personer under fem år. Kjønnfordelingen var seks menn og elleve kvinner. Aldersspennet var mellom 28 og 61 år, der åtte personer var født etter 1975 og resterende ni født før 1975.

Alle har noenlunde samme stillingsbetegnelse og bruker med få unntak omtrent halvparten av arbeidstiden på saksbehandling. Alle er posisjonert på samme nivå i organisasjonen, altså som rådgiver hos et lokalt konfliktråd med ganske like ansvarsområder og under ledelse av lokal mellomleder. Videre ble informanter valgt ut fra ulike geografisk plassering. Både for å undersøke ulikheten mellom kontorer og for å unngå at resultatene skal være påvirket av gruppetenkning og det som kalles *gruppepolarisering*, hvor medlemmer gjennom stadig oppmuntring og forvaltning av mening i en gruppe, i dette tilfellet de ulike konfliktrådskontorene, har tendens til å gjøre seg opp mer ekstreme standpunkter enn det man vanligvis ville gjort alene (Arnold og Randall et. al., 2016). Det er og et praktisk aspekt ved utvelgelsen av de 17 informantene, fordi de lokale kontorene varierer i størrelse og antall ansatte. Vi ønsket minimum en informant fra hvert lokalt konfliktråd, og inviterte derfor en til to rådgivere pr råd. Vi fikk tilbakemelding fra noen lokale konfliktrådsledere, samt direkte fra noen rådgivere om hvem som hadde tid og anledning til å delta i studien, og når 17 informanter hadde takket ja så vi at målsettingen om minimum en rådgiver fra hvert kontor var oppnådd. Vår utvelgelse av de 17 av 39 rådgivere fordelt mellom tolv lokale konfliktråd er derfor utover nevnte kriterier tilfeldig. Etersom en av oss er ansatt i organisasjonen hadde vi tilstrekkelig med innsikt til å kunne velge informanter som beskrevet.

4.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode egner seg for å belyse kvaliteten og finne kjennetegn ved de fenomener som skal undersøkes (Johannesen et al., 2010). Kvalitative tilnærminger er også særlig hensiktsmessig i forbindelse med organisasjonsendringer, fordi kvantitative metoder ofte ikke klarer å fange kompleksiteten i endringsprosesser (Mayer og Stensaker, 2011). Vi har vi valgt å gjennomføre to intervjuer med omtrent halvparten av de ansatte som til daglig og i størst omfang blir direkte påvirket av de digitale endringsprosessene. 17 informanter ble intervjuet på sensommeren i 2021. Deretter ble de samme 17 informantene intervjuet i mars 2022.

4.3.1 Valg av intervjuform

Grunnet flere praktiske hensyn og fordeler ble alle intervjuene gjennomført som digitalt videointervju ved bruk av Microsoft Teams. På grunn av pandemien har både vi som studenter

og samtlige informanter de siste to årene blitt svært godt vant med digitale møter. Vi anså derfor det digitale rommet som trygt og velkjent for alle parter. Teams ble valgt da Konfliktrådet til daglig benytter denne plattformen, og en av oss som ansatt i Konfliktrådet på en enkel måte kunne invitere. Videomøter ble også valgt av økonomiske og tidsmessige årsaker, ettersom vi hadde bestemt oss for å intervju informanter fra tolv ulike distrikter i Norge, hadde vi ikke hatt tid eller råd til reise rundt for fysiske møter. I tillegg deler vi Smith og Osborn (2015) sin oppfatning om at intervjuet spiller en viktig rolle, og at mennesker som regel føler seg mest komfortabel i settinger de er vant med, som sitt eget hjem eller på eget kontor. Alle våre informanter satt enten hjemme hos seg selv eller på eget lukket kontor. Dette opplevde vi bidro til en trygghet og var mulig fordi selve intervjuet foregikk på en digital flate som alle kjente godt til. Det var viktig for oss at både vi og alle informantene hadde kamera på for ikke så skape unødvendig distanse. Alle hadde kamera på uten at vi trengte å oppfordre til det. Thagaard (2018) argumenterer for at intervju over internett gir ulike typer intervju. Intervjuundersøkelsen vår benevnes som synkrone intervjuer, som er basert på at både vi og intervjupersonen er på nett samtidig, og at intervjupersonen svarer der og da på de spørsmålene vi stiller. Grunnen til at vi valgte å gå for et synkront intervju er at det har mest likhetstrekk med ansikt til ansikt intervju. Fordelen ved et synkront intervju er at det kan skape spontane reaksjoner da det skjer i sanntid. Ifølge Thagaard (2018) gir nettbaserte intervjuer troverdige resultater i studier der spørsmål omhandler informantenes reelle handlinger, og derfor synes vi dette fungerte godt i vår studie.

Utfordringen med videointervjuer er faren for å miste deler av kommunikasjonen, da det kan være vanskeligere å tolke kroppsspråk og toneleie digitalt, som i sin tur kan medføre at en unngår å følge opp et spørsmål nærmere, noe en ellers ville fulgt opp dersom vi var fysisk til stede og sånn sett mer oppmerksomme på kroppsspråk (Thagaard, 2018). Vi vurderte ikke dette som et avgjørende hensyn i vår studie, og så heller på fordelene ved at vi kunne intervju såpass mange informanter på en effektiv måte. Samtidig benyttet vi oss av skjermdeling når vi sammen med informanten fylte ut skjema for kartlegging av tidsbruk, en funksjon vi ikke kunne utnyttet like effektivt dersom vi hadde møttes ansikt til ansikt.

4.3.2 Kvalitative forskningsintervju

Intervjuene hadde en varighet på mellom 30 minutter og en time. I starten av intervjuet var vi opptatt av å stille åpne og enkle spørsmål så informanten skulle føle seg komfortabel med å snakke med oss (Smith og Osborn, 2015). Vi var godt kjent med intervjuguiden, og kunne konsentrere oss om oppgavefordelingen oss imellom. En av oss stilte spørsmål fra guiden, og

dersom informanten kom inn på noe vi ønsket en nærmere forklaring på, benyttet vi ofte setninger som «Kan du fortelle mer om det?» og «Hvordan opplevde du det?». Dette for å få med detaljer og forsikre oss om at vi forsto hva som ble formidlet (Smith og Osborn, 2015). Den andre av oss hadde i oppgave å transkribere underveis i intervjuet, ved at man kun skrev ned som ble sagt. Dette sparte oss for mye etterarbeid, og var mulig både grunnet raske skriveferdigheter, men også fordi vi var to i alle intervjuene og fordelte oppgavene oss imellom. I tillegg var vi opptatt av et rolig tempo slik at informanten fikk god tid til å reflektere underveis, og brukte mye aktivt lytting ved å gjenta bestemte ord og setninger, samt komme med korte oppsummeringer underveis (Kvale og Brinkmann, 2015). Noe som også lettet arbeidet med å notere hva som ble sagt samtidig som vi intervjuet. En annen fordel med dette var at det gjorde det enklere å oppsummere til slutt, da vi allerede hadde skriftlige svar, og på den måten kunne forsikre oss at vi hadde oppfattet alt rett ved å spørre informanten om det etter oppsummeringen.

Formålet med begge intervjurundene var todelt. Det handlet både om å estimere hvor lang tid informanten brukte på konkrete prosesser der oppgaven krever utnyttelse av nye digitale verktøy. Dette da vi er interessert i å avdekke om effektivisering oppnås etter økt grad av automatisering. Videre undersøker vi ansattes opplevelse av digitaliseringsprosessen før, i dag og forventinger til fremtiden, samt hvordan de opplever digitale endringer. I runde to gjorde vi på ny en strukturert tidsbruksundersøkelse før vi tok opp erfaringer med endring, suksessfaktorer og hvordan eventuelle tidsbesparelser som følge av automatisering påvirker arbeidshverdagen.

Første del av intervjuene der vi estimerte tidsbruken var strukturerte, og vi delte et skjema med informanten der vi ba dem fylle ut tid i minutter for ulike oppgaver og prosesser. Likevel ble både tidsbruksundersøkelsen og resten av intervjuet semi-strukturert for de fleste av informantene. Dette da vi brukte en del tid på å snakke gjennom oppgavene for å hjelpe informantene og bregne tidsbruk. Semistrukturert betyr at intervjuene er relativt åpne og gir fleksibilitet i forskningsopplegget og ikke begrenser spørsmålene som stilles eller temaene som tas opp (Andersen, 2006).

Videre har intervjuene gjort det mulig å få tilgang til dybdeinformasjon om ulike temaer, som er en typisk begrensning ved sekundærkilder (Rathbun, 2008). Ved at informanter fikk muligheten til å gi utfyllende beskrivelser av sitt lokale konfliktråd og hvordan sine daglige oppgaver ble påvirket, ga oss flere indirekte beskrivelser av hvordan utnyttelsen og effekten av digitalisering fortonet seg ulikt mellom kontorene. Ved å gjennomføre to intervjurunder med

omtrent et halvår imellom fikk vi belegg til å si noe om hvordan dette har endret seg over tid. Ifølge Rathbun (2008) gir intervjuer med informanter anledning til at de kan si noe om hvilke krefter som har dreid organisasjonen i ulike (digitale) retninger. Slik har metoden vært egnet til å fange opp hvordan informanter opplever sin egen organisasjon, som har vært helt avgjørende for å forstå organisasjonsforholdene.

Det ble stilt samme spørsmål til forskjellige informanter, både for å få ulike synspunkter og for kryssvalidering. Intervjuguidene var i størst mulig grad forankret i forskningsspørsmålene og de ulike teoriene som anvendes i studien. Hovedtemaene innebar arbeid med de digitale systemene, kulturer for endring, opplevelse av motstand, hvorfor/hvorfor ikke endringer har skjedd, betydningen av ledelse og samarbeid med andre, for å nevne noen.

Grunnen til at vi valgte å legge opp intervjuene på denne måten, er fordi vi med bakgrunn i metodefag om tidsbruksundersøkelser, teorien rundt endringsprosesser, og analyse av Konfliktrådet som organisasjon, forventet variasjon i informantenes svar. Intervjumetoden passer vårt ønske om å danne et komparativt grunnlag, der vi både ser etter tidsbruk og hvordan den enkelte opplever endring og effektivisering. Vi utarbeidet en intervjuguide med to deler. En for runde en og en for runde to, i tillegg utførte vi en "tidsstudie" og 9 strukturerte graderingsspørsmål. Se vedlagte intervjuguide og tidsstudie (vedlegg nr. 1 og nr. 2).

4.3.3 Tidsbruksundersøkelse som del av kvalitative intervju

Det ville krevd en mer omfattende studie med deltakende observasjon som metode for å si nøyaktig hvor lang tid enkelte prosesser tar. Både grunnet variasjonene i informantenes arbeidshverdag og i sakene de behandler. Tidsbruken i denne studien er derfor notert ned sammen med informanten i de kvalitative intervjuene. Den kvalitative tilnærmingen skapte en god forutsetning for dybdeforståelse (Lund & Haugen, 2006) og helhetsforståelse (Johannessen et al., 2010) av fenomenet tidsbruk. Målet var å danne et helhetlig bilde av endringene over tid, ut fra informantenes perspektiv (Denzin & Lincoln, 2005). Det benyttet ofte et begrenset antall deltakere i kvalitative studier siden fokuset er dybde- og helhetsforståelse (Thagaard, 2018). Da vi undersøkte endringene i tidsbruk og var klar over begrensningen ved at vi ikke observerte, gjorde vi et bredt utvalg av informanter for å oppnå større grad av validitet.

4.3.4 Analyse av kvalitative data

Hensikten med å analysere datainnsamlingen er at man søker etter mening fra innholdet i intervjuene. Etter gjentatte gjennomlesinger av alle intervjuene forsøkte vi å konstruere temaer for så å se på forholdene mellom temaene. For å finne mening i innholdet kategoriserte vi funn

inn i koder. Vi forsøkte å kode alle 35 intervjuer ved å finne ord eller setninger som var meningsfulle for problemstillingen (Dunn, 2016). Etter å ha kodet og analysert funnene fra intervjuene var neste steg å presentere de. Dette ble en svært krevende oppgave med å velge ut hvilke funn som var relevant for vår problemstilling og hvilke vi skulle forkaste. Vi hadde utfordringer med å ta eierskap over informantenes forklaringer, og skulle helst latt alle få komme til ordet. Samtidig var det en god øvelse å først skrive flere titalls sider med sitater, før vi kortet det ned flere ganger. Her så vi også viktigheten av å ha en klar og tydelig problemstilling, da vi ofte trengte å minne oss selv på hva det var vi så etter og ønsket å belyse.

4.4 Kvantitativ spørreundersøkelse

Etter at våre 17 informanter ble intervjuet, opplevde vi stor variasjon i hva de ansatte svarte på noen spørsmål. Vi bestemte oss derfor for å supplere med et kvantitativt spørreskjema for å bekrefte eller avkrefte visse antakelser innenfor kjernen av vår problemstilling og forskningsspørsmål. Kvantitativ metode egner seg når man ønsker å kartlegge utbredelsen av et fenomen (Johannesen et. al., 2010). I tillegg intervjuet vi kun rådgivere i Konfliktrådet, og ved gjennomgangen av den kvalitative datainnsamlingen merket vi oss et behov for lokal konfliktrådsleders mening om enkelte funn. Vi utarbeidet derfor to spørreskjemaer, der det ene ble sendt til mellomlederne og det andre til rådgivere.

Da vår case er en større organisasjon, hvor vi hadde muligheten til å innhente svar fra et større antall med et spørreskjema, fremsto dette som en hensiktsmessig løsning. For å sikre høy svarprosent opprettet vi dialog med direktør for virksomhetsutvikling i Konfliktrådet. Vedkommende sendte ut informasjon til alle ledere i organisasjonen, om at vi kom til å sende ut undersøkelsen, der det også oppfordret til deltakelse.

Undersøkelsene baserte seg på selvutfyllingsskjema. En av fordelene for oss er at vi på denne måten når mange på relativt kort tid. Fordelen for deltakerne er blant annet at de kan være helt anonyme og de kan velge helt fritt om de vil delta eller ikke. En ulempe vil være dersom vi ønsker å sende en puring. Da må denne sendes til alle, fordi undersøkelsen er anonym. En annen ulempe ved skjemaundersøkelse kan være at spørsmålene oppfattes ulikt, det er ikke rom for oppklarende dialog og deltakerne kan derfor ha svart på ulikt grunnlag. Vi utarbeidet et spørreskjema hvor både rådgivere og mellomledere skulle ta stilling til 14 spørsmål eller påstander som var gradert etter hvor enige eller uenige de var. De fikk og anledning til å være nøytrale eller krysse av for at de ikke ønsket å svare på spørsmålet. Dette for å få frem nyanser i respondentenes svar så langt et spørreskjema tillater det.

E-post med lenke til skjemaene ble sendt ut på samme tid til alle, og mot slutten av arbeidet med denne avhandlingen. Dette ble gjort bevisst fra vår side, for å vite så konkret som mulig hva vi ønsket utfyllende svar på. Skjema var kun åpent for svar i to dager, og vi sendte kun én purring. Videre ble det tydeliggjort i e-posten hva undersøkelsen skulle brukes til, anonymiseringen, samt tidsperioden vi ønsket at de skulle gi sine svar ut fra. Dette for å optimalisere forholdene for ærlig og korrekt respons. Det var 90% av mellomlederne, (9 av 10) der to var ekskludert grunnet helt nylig ansettelse, som besvarte undersøkelsen. Ca. 72% eller 28 av 39 rådgivere besvarte undersøkelsen vi sendte til dem. Vi anser svarprosenten som god for begge grupper. Sammendrag av spørsmål og svar: (se vedlegg nr.6 og nr.7).

4.5 Å forske i egen organisasjon

En av oss har vært mekler, ansatt som rådgiver/saksbehandler og etter hvert prosjektleder for digitalisering i Konfliktrådet fra 2018 og så lenge arbeidet med denne avhandlingen foregikk. Av den grunn er det flere forhold som må belyses for å kunne gi avhandlingen troverdighet. Pål Repstad og Jens Carl Ry Nielsen (2004), beskriver flere fordeler og begrensninger med denne type forskning. Når man forsker i egen organisasjon, kjenner man hverdagspråket og den uformelle organisasjonen, og man vet hva folk er opptatt av. En av begrensningene som nevnes er at man står i fare for å innta et «froskeperspektiv» på de forholdene man skal undersøke. Dette kan gjøre det vanskelig å innhente gode valide data når man betraktes som en aktør i organisasjonen eller som forsker blir stående i en underlegen posisjon ovenfor informanten. En annen begrensning kan være at man blir påvirket av egne fordommer og meninger, og at man hele tiden må vurdere hva slags informasjon respondentene bringer til bordet (Repstad og Nielsen 2004). Gullestad (1991) beskriver dette som hjemme-blindhet. Når både forsker og informant jobber med det samme kan de begge være bundet av samme forestillinger og språk (Giddens, 1987). Dette kan i sin tur medføre at noe taus kunnskap ikke blir artikulert, ettersom informanten tar det for gitt at forsker allerede vet hva de mener.

Vår fordel i denne utfordringen er at vi i all datainnsamling var to forskere, en intern og en ekstern. Vi fordelte roller i intervjuene, der den interne stilte spørsmålene og den eksterne transkriberte og fulgte opp dersom noe ble oppfattet som stammespråk eller trengte videre forklaring. Simonsen (2009) problematiserer at det er lett å glemme oppfølgingsspørsmål og/eller å be om konkretiseringer hvis du er for godt kjent. Vi diskuterte dette i planleggingsfasen og kom frem til at det også var viktig å avklare våre roller i intervjuene sammen med informanten før vi satt i gang. Vi var derfor tydelige på at under intervjuet var vi begge studenter og ville bli behandlet som eksterne. Videre var vi grundige på å opplyse om

anonymiseringen, og oppfordret informantene til å ikke holde tilbake negative tilbakemeldinger selv om de handlet om prosjekter en av oss i jobbsammenheng var involvert i.

Våre informanter fikk tidlig informasjon om at vi skulle skrive denne avhandlingen. Det ble forankret i Konfliktrådets ledergruppe ved at vi formulerte en lengre e-post som ble sendt ut av direktør for virksomhetsutvikling til alle lokale konfliktrådsledere og toppledelsen. Videre ble studien direkte forankret med de 21 ansatte vi inviterte til intervju. Dette gjennom invitasjonen der vi også skrev en del om hvilke spørsmål de kunne forvente og hva vår problemstilling var. Som både Repstad (1998) og Kvale & Brinkmann (2015) peker på, vil slik informasjon kunne gjøre informantene mer presise i beskrivelser og uttalelser omkring fakta. På den andre siden kan det skape tilbøyelighet til å komme med utspill som ligger tett opp mot det de antar eller vet er forskerens standpunkter. Vi valgte dette da vi ønsket å forberede ansatte før intervjuet nettopp for mer presise uttalelser. Samtidig hold vi tilbake den mer utforskende og undrende delen av intervjuguiden når vi inviterte, dette da vi ønsket uforberedte svar på ansattes opplevelser med digitaliseringen, men forberedte svar på den konkrete tidsbruken i saksbehandlingen.

Videre i tolkningsprosessen har vi ved å være to forskere alltid hatt ett bevisst forhold til eventuell forutinntatthet om refleksjon av praksis en av oss kjenner svært godt fra før. Vi har sammen bestrebet oss på å ikke omskrive data underveis i prosessen og vært åpne med hverandre dersom vi mistenkte omskrivninger, for deretter å ha korrigert disse. Ifølge Gry Paulgaard kan ikke forskeren løsrive seg fra sin egen forforståelse eller den konteksten hen er en del av (Paulgaard 1997). Både som saksbehandler og prosjektleder har en av oss kjent på mange av de samme dilemmaene og utfordringene som har vært utgangspunktet for våre spørsmål, noe som må tas med i betraktningen om det å ha en rolle både som deltaker og tilskuer i forskningsprosessen.

Vi har også vurdert flere klare fordeler med det å ha kjennskap og nærhet til organisasjonen. For det første har det vært forholdsvis enkelt å formulere presise spørsmål og stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene dersom vi mente at svarene ikke var utfyllende. Vi kunne raskt forstå om informanten forsto hva vi ønsket svar på, og med god erfaring fra praksis var det mulig å veilede informanten. Dette var spesielt hensiktsmessig når vi undersøkte forhold tilbake i tid, da vi kunne redegjøre for hvordan systemene da fungerte dersom informanten ikke husket det selv. Videre kunne vi snakke stammespråk når det kom til konkrete saksbehandlingsprosesser vi ønsket at informanten skulle estimere tidsbruken eller opplevelsen

av. Vi mener også at denne forforståelsen var en forutsetning for å få innsikt i de meningssystemene som råder innenfor organisasjonen Konfliktrådet, og at vi med det kunne innhente mer data gitt denne oppgavens rammer, sammenliknet med to eksterne forskere. Informantene anvendte begreper og hadde meninger som vi både kunne identifiserer oss med og var fortrolig med. På den måten unngikk vi distansen mellom informanter og forskere som kan være til hinder for forståelse når forskeren er fjern fra det rådende kunnskaps- og erfaringsgrunnlaget som finnes i enheten. Videre hjalp det oss å raskt etablere en kontakt og fortrolighet med informantene, og vi slapp å bruke verdifull tid på at de skulle forklare oss hvordan Konfliktrådet opererte og var organisert, samt hva arbeidsoppgavene til de ulike rollene innebar og hvordan ansvaret ble fordelt. (konfliktrådsleder, superbruker, mekler, ungdomskoordinator etc), og mer tekniske aspekter (Elements, straffesak, henlagt-sak, sivil sak, dokumenhierarki, intranett, SharePoint, med mer). Vi slapp med andre ord å bruke tid, energi og velvilje på å forstå informantenes arbeidsdag, og opplevde aldri at vi ikke forsto hva informantene skulle frem til. Som Repstad (1998) også peker på, minsker feltkjennskap faren for misforståelser. I det videre skal vi forklare mer i detalj hvordan intervjuene ble gjennomført.

4.6 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til datamaterialets pålitelighet og handler om i hvilken grad det samme resultatet kan oppnås dersom datainnsamlingen skulle gjentas (Hammersley, 1987). Kvale (1997) mener at reliabilitet i kvantitativ forskning særlig handler om etterprøvbarehet, men i kvalitativ forskning lar ikke dette seg gjøre like lett. I denne kvalitative og kvantitative studien er transparens blitt vektlagt i stor grad (Krumsvik, 2014). Gjennom arbeidet er prosedyrene for datainnsamling dokumentert. Intervjuguiden, datagrunnlaget og kvantitativ survey i vedleggene viser dette, og kan anvendes på nytt. En styrke angående transparensen og etterprøvbareheten i denne studien er at deler av intervjuene er strukturerte, og skjema for tidsbruk kan anvendes på nytt. Det samme gjelder vurderingen av påstandene og spørreundersøkelsen Hvis en annen forsker ønsker å studere det samme fenomenet kan vedkommende gjennomføre intervjuer med et tilsvarende utvalg informanter, og på denne måten gjøre lignende beskrivelser og nå lignende konklusjoner som i denne studien. I praksis er det riktignok nærmest umulig å foreta uavhengige datainnsamlinger basert på nøyaktig samme undersøkelsesopplegg (Grønmo, 2004).

Reliabiliteten i kvalitative studier omhandler hovedsakelig stabilitet, og internt og eksternt konsistens (Grønmo, 2004). Stabilitet regnes som spesielt viktig når forholdene som studeres forandres og utvikles over tid, noe som er tilfelle i denne avhandlingen (Grønmo, 2004). Dette for å sikre at observasjoner og vurderinger skyldes reelle endringer i organisasjonsforhold. I

denne forbindelse har det vært foretatt en kritisk gjennomgang av det samme datamaterialet på ulike tidspunkter for å sikre samsvar mellom beskrivelser. Dokumenter er gjennomgått flere ganger, og det samme er transkripsjoner av intervjuene. I tillegg er alle informanter intervjuet to ganger, som har resultert i noen rettelser for tidspunkt og oppklaringer i forhold som kom uklart frem i det første intervjuet. For eksempel innholdet i en konkret saksbehandlingsprosess, eller hvordan vi hadde sortert og avgrenset aktivitetene vi ønsket å måle. Dermed anses ikke studien som å være påvirket av feilkilder, og stabiliteten vurderes som høy. Når det gjelder intern konsistens ser vi de ulike dataelementene som rimelige i seg selv og sett i sammenheng med hverandre. Dette ved at de isolert sett og i sum svarer til oppgavens spørsmål med samme resultat til tross for ulike innfallsvinkler og tidspunkt for datainnsamling. Dette kommer frem under empiri kapittelet. Den eksterne konsistensen vurderes også som god. Altså forholdet mellom den innsamlede dataen og konteksten som helhet. For eksempel passer dataene vi har samlet inn, med dokumentene og opplysningene som er trukket frem i kontekstkapittelet. Oppsummert vurderes transparensen - reliabiliteten og påliteligheten som god i denne studien.

4.7 Validitet

Validitet handler om datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillingen (Hammersley, 1987). Høy validitet innebærer at datamaterialet svarer til undersøkelsesoppleggets intensjoner (King et al., 1994). Grad av validitet er en skjønsmessig vurdering som kan gjøres på flere måter, og i denne avhandlingen vil det skilles mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Gerring, 2007; Van Thiel, 2014; Yin, 2014).

I en studie som denne der teori brukes som briller for å studere et fenomen er begrepsvaliditet viktig (Berger og Luckmann, 1967). Begrepsvaliditet omhandler dermed forbindelsen mellom teoretiske begreper og rammeverk, og det empiriske datamaterialet (Layder, 1998). Operasjonaliseringen av begrepene har hatt en teoretisk forankring basert på definisjonene av digitalisering endring og effektivitet i organisasjons sammenheng. Dette har vært forsøkt gjort stringent gjennom forskningsprosessen, med intensjon om å tydeliggjøre sammenhengen mellom teori og empirisk materiale (Adcock og Collier, 2001). En måte å sikre sammenhengen mellom effektivitet, endring, digitalisering og datainnsamling har vært å presentere teorien og dens operasjonalisering for informantene. Dette ble gjort gjennom epostkorrespondanse og i intervjuene. Det ble for eksempel understreket at det handlet om den digitale utviklingen som har foregått i perioden mellom 2018 til 2022, og dermed konfliktrådenes effekt av endringene i denne tidsperioden. Det ble også gjort flere oppklaringer om det var hele eller deler av digitale systemer og prosesser som skal ligge til grunn for vurdering av effekten eller opplevelsen av

endring. Det er en måte å bekrefte og sikre at begrepene representerer organisasjonsforholdene som studeres (Layder, 1998). Vårt inntrykk var at begrepene ga mening og representerte organisasjonsforholdene. Sammen med noen rettelser fra informanter, et bredt datagrunnlag gjennom ulike metoder og det faktum at grunnlaget for teorien er basert på etablert litteratur har det i sum styrket validiteten til studien.

Intern validitet handler om årsak-virkning og om disse er forårsaket av tilfeldige forhold (Yin, 2014). Vårt datagrunnlag er bredt noe som har bidratt til ulike synspunkt på problemstillingen og mer omfattende beskrivelser og forståelser (Andersen, 2013). Ved gjennomføringen av intervjuer har også tolkninger blitt bekreftet eller oppklart. De prosessene og prosjektene som er tatt med vurderes som relevante og fremstiller digitalisering i Konfliktrådet tilstrekkelig. Det er og valgt prosesser som ikke representerer digitalisering nettopp for å kontrollere at årsak virkning ikke er tilfeldig. De dokumenter som er tatt med omhandler mer eksplisitte forhold som gjelder for Konfliktrådet, eller så trekker de frem digitaliseringsforhold som alle offentlige organisasjoner må forholde seg til og angår da Konfliktrådet implisitt. Dette for å se sammenheng mellom konteksten, det interne, og våre data. Samlet sett vurderes den interne validiteten som høy.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad studiens funn kan overføres på tvers av sosiale settinger (Van Thiel, 2014). Dette er nært knyttet til generalisering. I denne studien vil funn og slutninger være vanskelig å generalisere i statistisk forstand, men det var heller ikke noe vi forsøkte å oppnå (Flyvbjerg, 2006). Målet er i stedet analytisk generalisering (Yin, 2014). Det handler om at resultatene i studien kan benyttes som rettesnor for liknende case, når de står ovenfor denne typen situasjoner. Eksempelvis forlikrådet, NAV, kommunale enheter eller andre offentlige forvaltningsorganisasjoner med sentral styring og lokale kontorer lokalisert omkring samtlige distrikter i Norge. Formålet med studien har også vært å presentere digitalisering som endring i en offentlig etat og forstå kompleksiteten i fenomenet. Videre er ledelsesperspektivet i organisasjoner som opplever endring og forståelsen av hvordan teknologien erstatter eller påvirker tidligere manuelle behandlinger begge aspekter med overføringsverdi også utover norske, offentlige forvaltningsorganisasjoner.

Det kan tenkes at det med denne studien kan trekkes paralleller til digitalisering i offentlig sektor. De forklarende organisasjonsteoretiske perspektivene og endring - effekt kan samlet fungere som rettesnor for andre for å vise relevante forklaringer i digitaliseringsarbeid.

4.8 Oppsummering

De metodologiske valgene og prosessen bak studien er beskrevet i dette kapittelet. Det er gjennomført en casestudie av digital endring i Konfliktrådet (2017 til 2022). Det er gjort 37 intervjuer med 17 personer som kan beskrive digitaliseringen i Konfliktrådet og vurdere tidsbruken i saksbehandlingen. Videre er det innhentet svar fra to spørreundersøkelser som undersøker viktige funn fra intervjuene i en bredere og mer målbar kontekst. Det er og gjort en nøye gjennomgang av interne dokumenter. De kvalitative datakildene har gjort det mulig å forklare hvordan digitale systemer i Konfliktrådet har påvirket saksbehandlingstiden, og hvordan ansatte har opplevd digitale omstillingsprosesser. Det har vært både fordelaktig og utfordrende å forske på egen organisasjon, noe som har gjort oss ekstra oppmerksom på våre etiske hensyn som forskere. Intern validitet og ekstern validitet samt reliabilitet er vurdert som god så langt det lar seg gjøre i en casestudie som dette.

5 RESULTAT

I dette kapittelet skal vi presentere resultatene av vår forskning. Vi innleder kapittelet med å greie ut om våre data fra tidsbruksundersøkelsen og informantenes svar på hypotesene. Videre gir vi en oppsummering av de kvalitative intervjuene og presenterer funn fra den kvantitative spørreundersøkelsen.

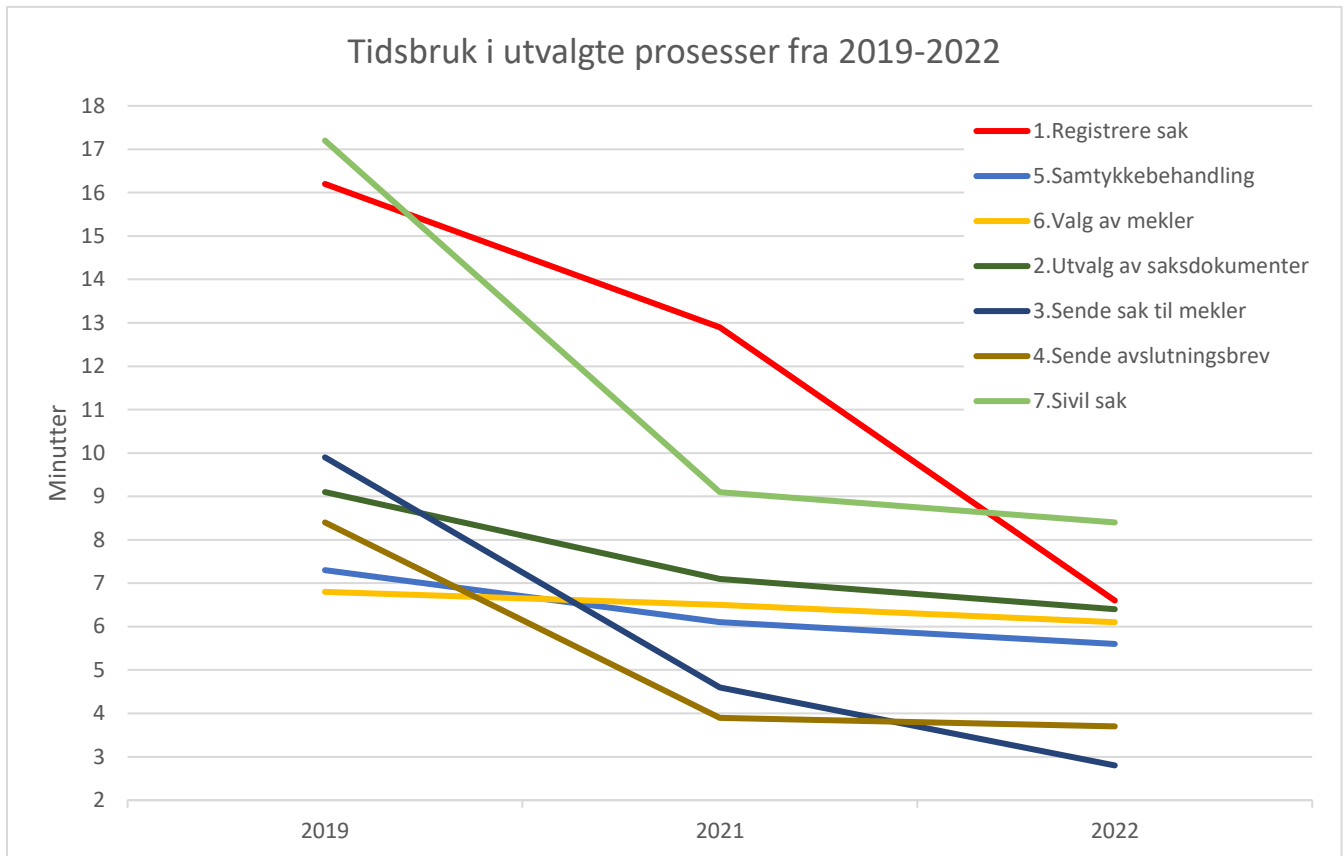
5.1 Tidsbruksundersøkelsen

Tidsbruksundersøkelsen tar for seg syv prosesser i saksbehandlingen, der alle forutsetter bruken av digitale systemer. Vi inkluderte bevisst fire prosesser som er helt eller delvis er digitalisert. 1) Registrering av sak, 2) Utvalg av saksdokumenter, 3) Sende sak til mekler, 4) Sende brev om avsluttet sak. De resterende to prosessene; 5) Samtykkebehandling og, 6) Valg av mekler, er kun påvirket av digitaliseringsprosjektene, ved at lister over meklers kontaktinformasjon og oversikt over saker de arbeider med er gjort enklere digitalt tilgjengelig. For samtykkebehandling sendes og behandles kommunikasjonen om samtykke i nye digitale systemer. Prosessene kan derfor sies å være mer indirekte påvirket av øvrig digitalisering, ettersom selve prosessene fremdeles er manuelle, men har fått økt støtte av digitale systemer.

Seks av prosessene inngår som aktiviteter i behandlingen av straffesak og henlagt-sak hos Konfliktrådet. Den syvende prosessen gjelder behandlingen av sivil-sak, der vi har bedt informantene rapportere den totale tidsbruken i digitale behandlinger og registreringer samlet for sakstypen. Med det fikk vi både grunnlag for å si noe om totalbildet, men også hvordan enkelte prosesser som knytter seg til konkrete digitaliseringsprosjekter har blitt påvirket i

forhold til tidsbruken. Hvor lang tid enkelte eller flere saksbehandlingsprosesser tar fremsto som en viktig variabel å undersøke da et av Konfliktrådetets hovedmål med digitaliseringen var å spare tid, som i sin tur skal gevinst-realiseres ved å redusere antall stillinger.

Illustrasjonen under viser alle syv prosesser og gjennomsnittlig rapportert tidsbruk fra våre informanter for 2019, 2021 og 2022.



Figur 5: Tidsbruk i 7 prosesser fra 2019-2022 målt i minutter

Ved å se på det totale tallgrunnlaget for de utvalgte prosessene i straffesak og henlagt sak sammenstillet, er gjennomsnittstiden for alle informantene redusert fra 58 minutter per sak i 2019, til 31 minutter i 2022. En gjennomsnittlig reduksjon på 45,7%.

Den tekniske behandlingen av en sivil sak (7) som innebærer registrering av dokumenter, parter og faktaopplysninger av statistisk verdi, opprettelse og utsendelse av brev samt ferdigstillelse av saksmappe, tok i snitt 17 minutter i 2019 og 8 minutter i 2022. Noe som tilsvarer 51% reduksjon.

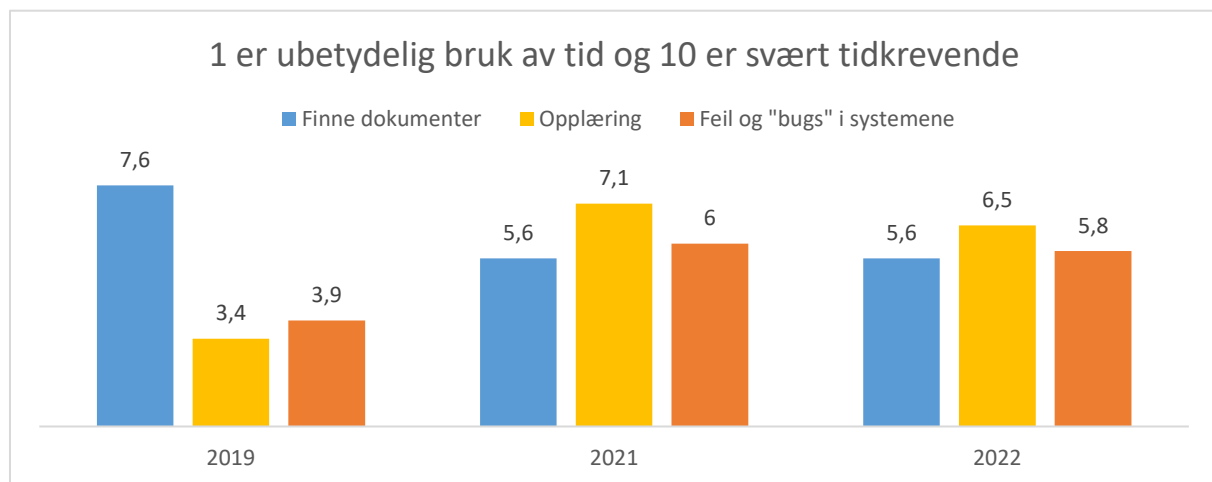
Den gjennomsnittlige prosentvise forandringen per prosess fra 2019 til 2022 viser at det er sammenheng mellom digitalisering av prosess og tidsbruk per prosess. Vi ser at prosessene 1 til 4 som alle er digitalisert har en betydelig redusert tidsbruk: 1) registrering av mottatt sak

59%, 2) utvalg av saksdokumenter 30%, 3) sende saken til mekler 72%, 4) sende brev om avsluttet sak 56%. Vi forventet dette da prosessene tidligere var manuelle og er erstattet av digitale løsninger. Prosessene som kun delvis er endret har en litt mindre reduksjon: 5) samtykkebehandling 23%. 6) valg av mekler med 10% reduksjon i tidsbruk.

5.1.1 Opplæring og systemfeil spiser mer av tiden

Som et ledd i de kvalitative intervjuene undersøkte vi tre av oppgavens hypoteser i form av hvor tidkrevende informantene opplevde tre ulike områder. I første intervjurunde (august 2021) ba vi dem vurdere hvor tidkrevende de synes dette var i 2019 og i 2021. I intervjurunde nummer to (mars 2022) spurte vi på nytt hvor tidkrevende dette nå var. Vi ønsket å undersøke hvor tidkrevende informantene mente det var å finne frem til interne dokumenter som veiledninger, rutinebeskrivelser og annen informasjon som støtter deres arbeid. Videre ønsket vi å se på om økt digitalisering også medfører mer venting og dobbeltarbeid som følge av nedetid eller programvarefeil, samt hvor tidkrevende de mente opplæringen i digitale systemer hadde vært i de tre periodene 2018 til 2019, 2020 til 2021 og 2022.

Figur 6: Hvor tidkrevende oppleves feil, opplæring og det å finne frem dokumenter



Det har blitt noe mindre tidkrevende å finne frem til interne dokumenter, selv om det fra 2021 til 2022 var en liten økning. Slik vi nevnte under presentasjonen av Konfliktrådet, har digitaliseringsprosjekt nr. fem (Nytt dokumenthierarki) blitt utsatt og ble ikke lansert før denne avhandlingen var ferdigstilt, noe som kan forklare at det ikke har endret seg.

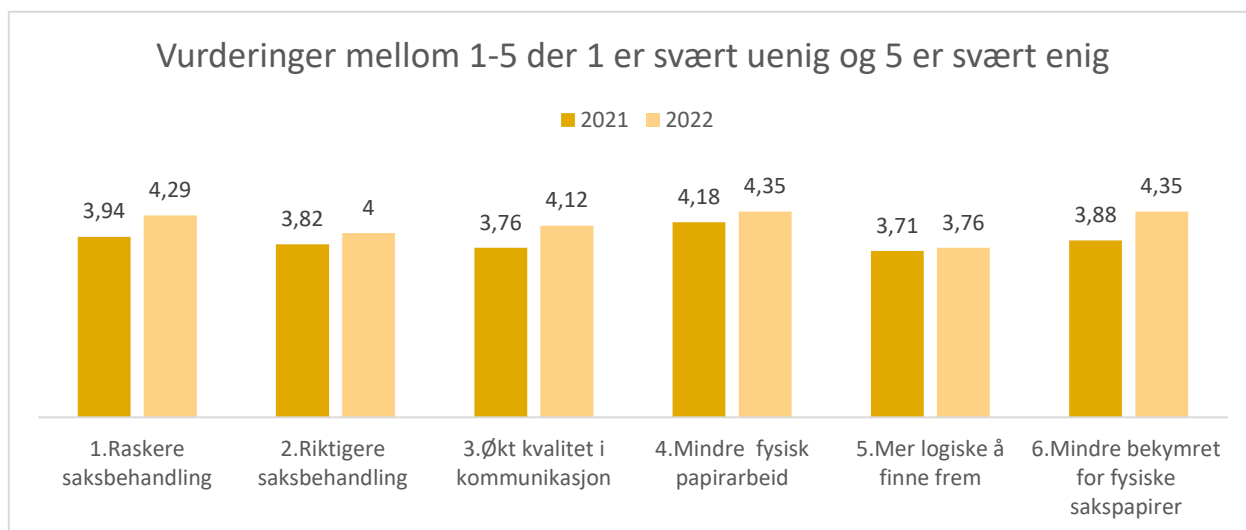
Vi ser at ansatte opplevde opplæring som mindre tidkrevende i 2019 men veldig tidkrevende i 2021. Det er en liten nedgang i 2022, men det oppleves fremdeles som tidkrevende. Unødvendig tidsbruk som følge av systemfeil har utviklet seg fra en normal og overkommelig mengde til ganske tidkrevende i 2021. Her også en liten nedgang mot 2022, men fremdeles tidkrevende.

5.1.2 Det blir raskere, riktigere, bedre og mer logisk

I tillegg til vurderingene ovenfor ble informantene bedt om å si hvor enige eller uenige de var i seks ulike påstander. Påstandene svarer direkte til oppgavens seks siste hypoteser som ble utformet med grunnlag i Konfliktrådetets egne forventninger til digitaliseringsprosjektene. De ble i første intervjurunde bedt om å vurdere spørsmålet der de skulle sammenlikne med hvordan det var for omtrent to år tilbake. Deretter spurte vi på nytt i intervjurunde nummer to:

1. Om de tekniske og systemavhengige delene av saksbehandlingen nå gikk raskere.
2. Om saksbehandling nå var riktigere, og fulgte rutiner og korrekt forvaltningsskikk.
3. Om digitaliseringen har økt kvaliteten på kommunikasjon i samhandling med eksterne.
4. Om de nå bruker mindre tid som følge av mindre fysisk papirarbeid.
5. Om de nye systemene er mer logiske og lettere å finne frem i.
6. Om de er mindre bekymret for at fysisk post og sakspapirer kommer på avveie.

Illustrasjonen under viser at sammenlagt var informantene enige i alle spørsmålene, og mange var svært enige i 2022.



Figur 7: Vurdering av seks spørsmål knyttet til hypoteser

5.1.3 De yngste og de med kortest erfaring jobber raskest

Av våre informanter hadde 6 av 17 vært ansatt under fem år, mens resterende 11 hadde jobbet over fem år. Vi ser at gruppen med kortest ansiennitet bruker noe mindre tid, selv om forskjellene ikke er betydelige. De med kortere ansiennitet oppnådde en samlet reduksjon i tid for alle prosesser på 52% og de med lengre ansiennitet hadde 45%. Gruppen med kortest ansiennitet er også mer enig i at saksbehandlingen er raskere sammenliknet med før, og har opplevd opplæringen som mer tidkrevende enn de med lang ansiennitet.

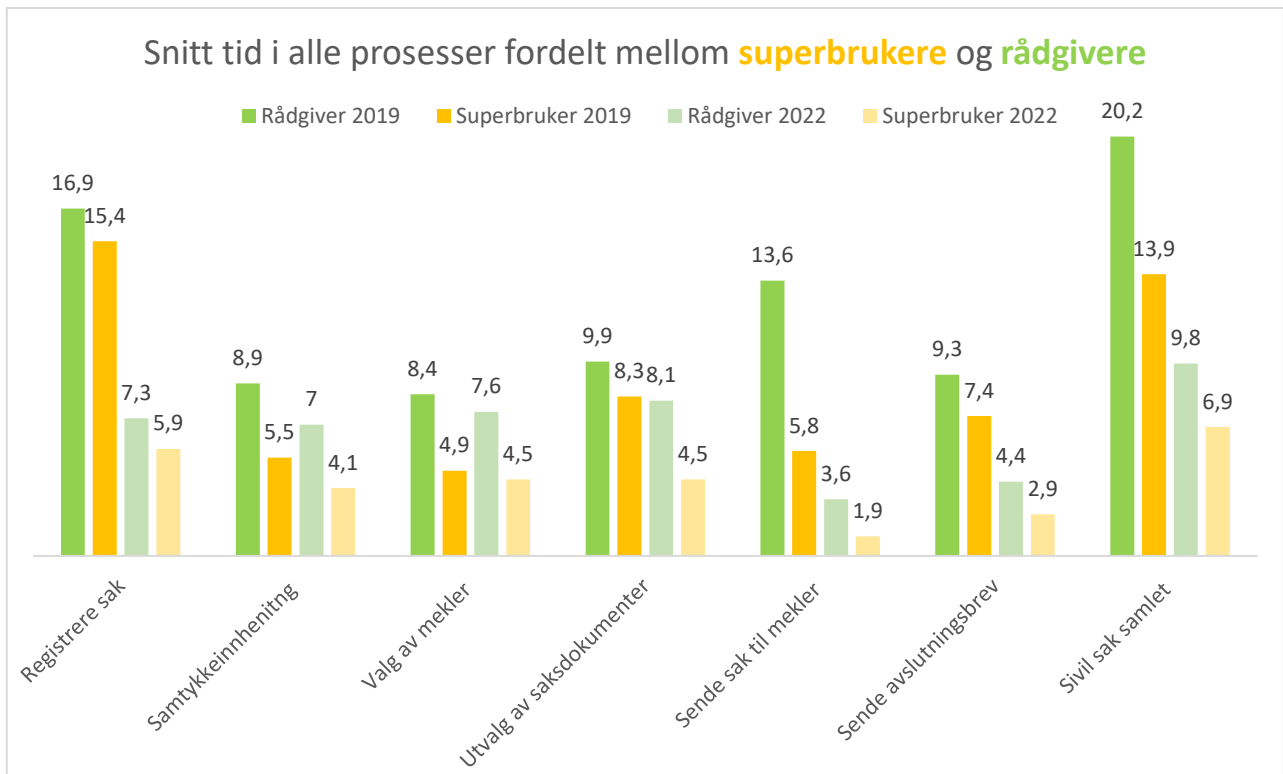
Sortert etter alder der 8 informanter var født etter 1975 og resterende 9 født før 1975 ser vi at den yngre gruppen oppnådde 52% reduksjon i tidsbruk, der den eldre gruppen hadde 44% reduksjon i tidsbruk. Det er særlig prosessen utvalg av saksdokumenter den yngre gruppen opplever som raskere etter digitaliseringen, der de samlet reduserte tiden med 54% der den eldre gruppen kun gjennomførte 13 % raskere fra 2019 til 2022.

5.1.4 Mer opplæring og involvering reduserer tidsbruken betydelig

I tidsundersøkelsen har vi sortert våre data mellom rådgivere og rådgivere som også har rollen som superbruker. Dette da vi på forhånd og i intervjuene fikk klarhet i at rådgivere med superbrukerrolle har blitt tilbudt mer og utvidet opplæring, og en grundigere innføring i de digitale systemene. Superbrukerne har også fått mer informasjon omkring endringer i systemene, og det ligger en forventning til rollen at de skal kunne svare sine lokale kollegaer på tekniske spørsmål, og bistå med opplæring av nyansatte i den nå digitaliserte saksbehandlingen. Ordningen med superbrukere ble innført slik den er i dag når Konfliktrådet fikk nytt sak- og arkivsystem tidlig i 2020. Da omtrent halvparten av våre informanter har denne rollen, gir det oss et godt komparativt grunnlag.

Blant de seks prosessene i behandlingen av straffesak og henlagt-sak hadde superbrukergruppen sammenlagt redusert tiden mest, med et gjennomsnitt på 49,6% mot rådgivergruppens 43,3%. For sivil-sak samlet hadde begge grupper spart 50%. Et interessant funn i denne sammenheng var at gruppen med superbrukere oppga i snitt en betydelig lavere beregning av tidsbruken i 2019, både i de seks prosessene og for sivil-sak. De var med andre ord tidligere ute med å redusere tidsbruken i alle prosessene vi målte og har i tillegg redusert tiden mest frem til 2022. Diagrammet under illustrerer dette. Videre er gruppen med superbrukere mer enig i alle seks spørsmål som tar for seg hvordan digitaliseringen har svart til forventningene. Videre opplever de både opplæring i digitale endringer og programvarefeil eller «bugs», som mer tidkrevende enn rådgiver-gruppen.

Diagrammet under viser tidsbruk for alle syv prosesser i 2019 og 2022 fordelt mellom rådgivere (grønne stolper) og rådgivere med rolle som superbruker (gule stolper).



Figur 8: Tidsbruk sortert mellom rådgivere og superbrukere målt i minutter

5.2 Presentasjon av kvalitative intervjuer

Med utgangspunkt i spørsmålene vi stilte alle 17 informanter gjennom de 34 intervjuene skal vi i det videre presentere de mest sentrale funnene fra denne delen av undersøkelsen. Når vi siterer informantene, står R (1-9) for rådgiver og S (1-8) for rådgiver med superbrukerrolle.

5.2.1 Mye har skjedd de siste fem årene

Informantene beskriver den digitale utviklingen som rivende. Flere mener at det som en gang var nytt og vanskelig, nå er en integrert del av arbeidshverdagen, mens andre stiller spørsmål ved hvor mye mer effektive Konfliktrådet egentlig har blitt. Respondent 8 beskriver det slik:

«Gjennom min stilling, har jeg lenge og flere ganger prøvd å få til digitale møter – uten å komme gjennom med dette. Nå er det plutselig hverdagen. Når det gjelder systemer, har vi også kommet mye lengre på fem år. Likevel opplever brukere systemer som kompliserte, så jeg tror ikke vi har blitt så veldig mye mer effektiv. Slik tror jeg det er i starten under implementeringer av nye systemer uansett»

Vi ser av sitatet at følelsene rundt digitaliseringsprosessen som har pågått over tid, er blandet. Oppsummert beskrives en positiv digital utvikling med høyt tempo som ikke har landet helt enda. Utviklingen har fått god dra-hjelp fra pandemien. Saksbehandlingen går raskere, selv om den oppleves mer komplisert.

5.2.2 Urealistiske forventinger og negativ erfaring fra tidligere endringer

Informantene hadde høye forventinger til digitaliseringsarbeidet. De fleste beskriver en automatisert og forenklet hverdag, der det manuelle erstattes av digitale løsninger. Respondent S3 beskriver det slik:

«Bil mer effektivt, bruke mer tid til oppfølging av meklere. Jobbe på tvers av lokale konfliktråd og organisasjonen, mer tid til prosjekter og arbeidsgrupper. Frigjøre kapasitet i arbeidshverdagen».

Samtidig nevnte de fleste informantene i en fortsettelse av spørsmålet at forventningene ikke ble innfridd, og de var særlig skeptiske til frigjort kapasitet. Respondent R9 og S2 beskriver det henholdsvis slik:

«Moderat forventning om å bruke mindre tid på saksbehandling for å kunne bruke mer tid på oppfølging av meklere. Moderat fordi jeg har erfaring med tidligere endringsprosesser. Tror det også har mye med kultur å gjøre, ikke utelukkende med systemene våre. “tryggere å være inne på kontoret, fremfor å møte folk”».

«En enklere hverdag! Min erfaring så langt tilsier at nytt dataverktøy blir aldri enkelt. Det presenteres som at alt skal bli enklere, men forventningene innfris ikke».

Oppsummert varierte informantenes forventinger, der de med lengre erfaringer fra tidligere endringsarbeid var mindre positive enn de uten denne erfaringen. Nøkkelord som gikk igjen hos flere informanter var; enklere, raskere, smartere, mindre bruk av papir, mindre irriterende og mer logisk. De fleste pekte på at saksbehandlingssystemet Elements ikke innfridde til forventningene, og skapte mye frustrasjon ved lansering. Flere så for seg frigjort tid til andre oppgaver som følge av digitalisert saksbehandling, men de hadde ikke tro på at det ble gjort mer slikt arbeid likevel.

5.2.3 Det er alltid to sider av saken

Vi undersøkte hva informantene mente var positivt og negativt med digitaliseringen. Blant det positive beskrives en større frihet ved at de kan jobbe hvor og når som helst med færre manuelle oppgaver som gir mer tid til å jobbe sosialfaglig. Respondent R1 og R5 beskriver det henholdsvis slik:

«Glad for å slippe å gjøre kjedelige repetitive oppgaver som roboten tar seg av»

«Nå får jeg mer tid til å gjøre det jeg like best. Sosialfaglig-arbeid».

Det negative knyttet seg ofte til systemer som ikke fungerer, og flere nevner at endringene har vært såpass store at det i seg selv har vært krevende å være utsatt for. Respondent S1 beskriver det slik:

“Dårlig testing, og uferdige produkter. Uklare rutiner som har vært krevende å sette seg inn i. – Når det ikke fungerer gir det meg en ekkel følelse av at jeg ikke rekker det skal».

Flere informanter betonet også en bekymring for kvaliteten i deres sosialfaglige arbeid med mennesker, ettersom digitaliseringen de siste årene hadde fått mye fokus hos alle ansatte. Respondent R9 beskriver det slik:

«Lett å bli opptatt av det tekniske – og glemme at det ikke øker tryggheten for våre «brukere» Digitalisering kan ta bort fokus fra det som faktisk betyr noe. Ikke alle kan gjøre alt og bli IT spesialister. Vi som er sosialarbeidere må fokusere på faget, fremfor at alle skal delta og streve med ting de egentlig ikke har spisskompetanse på. Dette være seg arkiv-oppgaver og IT-oppgaver vi nå må kunne for å saksbehandle».

Oppsummert har informantene mer å si om det positive enn det negative ved digitaliseringen. Arbeidsdagen har blitt enklere, og repeterende oppgaver skjer mer automatisk. De er positivt at jobben ikke lenger er avhengig av tid og sted. Samtidig er systemer ustabile, og de fleste uttrykker en frustrasjon over at de ikke får gjort sine oppgaver da de ikke selv kan påvirke eller løse feilen. Noen reflekterer over hvordan økt digitalisering også kan medføre lavere kvalitet i det sosialfaglige arbeidet. At de er mindre til stede i møtene med mennesker.

5.2.4 Ulik interesse for det digitale, og forskjellige opplevelser av ledelsen

Vi spurte informantene om noe hadde overrasket dem, eller om de synes noe var spesielt med digitaliseringsinnsatsen. Her også fikk vi svært motpolende beskrivelser. Flere av informantene var overasket over sin egen læreevne slik respondent S3 beskriver det:

«Overraskende bra å lære seg nye ting – enkelt etterpå, jeg overrasket meg selv egentlig”.

Andre var overasket over manglende endringsvillighet slik respondent S5 beskriver det:

«Det overrasker meg at så få ansatte er positive og ser nytten av digitale verktøy, eller at vi er så forskjellig, at ikke alle “klarer” å ta opplæringen til seg».

Flere synes det er spesielt at ledelsen ikke forstår deres hverdag, og beskrev systemene, rutinene og opplæringen som for lite tilpasset deres praksis. Respondent R9 og R5 beskriver det slik:

«Hvor lite og dårlig kommunikasjon det har vært i ledelsen. En mangel på å se hele bildet».

«Ledelsen i Oslo synes digitalisering er så bra, men mangler praksis erfaring – vet ikke hvordan hverdagen vår er, derfor opplever vi mange utfordringer».

Samtidig er flere positivt overrasket og fornøyde med ledelsen, slik respondent R4 beskriver:

«Det har vært positivt overraskende. Det smarte som har fulgt med de digitale verktøy har gitt en veldig positiv endring. Positivt og overraskende at endringer vi melder, blir effektivt».

Oppsummert har opplæring, effektivisering og ledelsens håndtering overasket informantene i positiv eller negativ retning. Det gir et bilde av ulikheter blant informantene, eller på andre måter motstridene meninger om digitaliseringen. Gruppen er delt mellom de som opplever endringene som påtvunget og de som opplever det som en mulighet som må omfavnes.

5.2.5 Noen ser utfordringer der andre ser gevinster

Informantene mener at blant sine kollegaer er det alder og erfaring med teknologi som har påvirket hvordan de har mottatt endringene. Respondent R4 og R8 beskriver det slik:

«Jeg tror de eldre ser fordelene først når de blir “presset” til å ta i bruk digitale verktøy».

«Mer negativitet fra dem som ikke er vant til digitale arbeidsverktøy».

Videre nevnte flere at det var todelt hvordan kollegaene hadde opplevd det, og at det knyttet seg til den enkeltes interessefelt. Respondent S2 beskriver det slik:

«Det er fascinerende hvordan noen ikke klare å omsette en rutinebeskrivelse til tastaturet – mens andre tar det med en gang – selv om det står “trykk her” er det noen som aldri klarer det. Jeg tror personlig interesse utgjør forskjellen her».

Oppsummert forteller de fleste om en kombinasjon av positive og negative holdninger til digitaliseringen blant sine kollegaer. Flere peker på at høy alder har en negativ påvirkning for villigheten til å ta i bruk ny digital teknologi. Andre mener at enkeltes interesser og personlighet gir gode eller dårlige forutsetninger for vellykket utnyttelse av digitalisering. Noen har observert at kollegaer som har blitt påtvunget en innføring av en endret arbeidsprosess, i etterkant har fått gode erfaringer og blitt optimistisk til digitalisering. Dette til tross for alder og tidligere negative holdninger. Flere løfter frem superbrukere som avgjørende for at de har kommet godt gjennom endringene.

5.2.6 Digitalisering er positivt men lite informasjon og systemfeil irriterer

Informantene mener i hovedsak det foreligger en positivitet i organisasjon rundt det å ta i bruk digitale verktøy, slik respondent R1 beskriver det:

«Unison enighet om at de digitale verktøy vil bidra til svært positive ting, men feil irriterer».

Blant det som hadde skapt irritasjon og usikkerhet var det systemfeil, for lite opplæring og mangel på kommunikasjon som var mest fremtredende. Respondent R7 beskriver det slik:

«Jeg merker at dersom det ikke gis informasjon tidlig, opplever jeg større misnøye».

Oppsummert hevdet 9 av 10 informanter at de ikke hadde opplevd direkte motstand mot endringer. Samtidig nevner de fleste at systemfeil, et dårlig tilpasset system, eller for lite informasjon som likevel har skapt motstand. Enkelte nevner også at noen har større utfordringer med å endre seg en andre, og derfor kan utrykke misnøye.

5.2.7 Uklart hvem som har ansvaret for opplæringen

Flere nevner at de har vært og føler seg usikre på hvem som har ansvaret for det kontinuerlige opplæringsbehovet som har oppstått under digitaliseringsinnsatsen. Superbruker 4 beskriver et forsøk på opplæring slik:

«Mye diskusjon når jeg skulle utføre opplæring til kolleger som superbruker. Har nesten blitt skjelt ut av kolleger til tider. Det er underlig at voksne mennesker, særlig leder – i en offentlig etat – setter seg opp og viser motstand når en arbeidsgiver legger frem et prosjekt».

Vi ser av sitatet at det har vært krevende for superbruker å gjennomføre opplæringen, og uttalelsen kan peke inn mot uavklarte forventinger til superbrukerrollen, ettersom budbringer har fått skylden for misnøye med digitale endringer. Flere av superbrukerne nevnte tilsvarende utfordringer, slik S7 beskriver det:

Som superbruker var det ikke laget et ordentlig ansvarsopplegg, og det ble ikke formidlet i organisasjonen – “ingen har kontroll på hva som skal gjøres, hvem som gjør hva?”.

Samtidig var det tydelig at oppfatningene her også varierte, og noen kontorer hadde godt etablerte strukturer for hvordan opplæring ble ivaretatt. Respondent R5 beskriver det slik:

“Vi er heldig med Superbruker. Kjappe gjennomganger internt på kontoret er uvurderlig”.

Vi ser av sitatet at informanten er spesielt fornøyd med superbrukers bidrag til opplæringen, en opplevelse flere av informantene poengterte.

Oppsummert er majoriteten av informantene fornøyde med opplæringen fra sentralt hold. På lokalt nivå danner informantene et bilde av at opplæring i digitale verktøy blir gjort ulikt ved de forskjellige kontorer. Noen hadde aktive ledere som tok ansvar, mens andre kun hadde lokal superbruker å støtte seg på. Videre varierte opplevelsene av opplæring fra dårlig planlagt til godt tilrettelagt. Noen superbrukere nevner at deres lokale leder har vært vanskelig å samarbeide med. Det nevnes også at de lokale ledere ikke bruker systemene særlig mye, og derfor ikke kan bistå med opplæring. Flere nevner at de er usikre på hvem de kan spørre, om

det er mellomleder eller superbruker. Andre nevner at de har en veldig god superbruker, som skal ha all æren for kontorets digitale kompetanse.

5.2.8 Alle ønsker digitale endringer, men de må oppfordres til å lære bruken av dem

Samtlige respondenter hevder at alle har vært positivt innstilt og ønsket seg digitale endringer. Samtidig var det svært få som opplevde at ansatte på eget initiativ satte seg inn i systemene. Respondent R3 beskriver det slik:

«Kolleger kaster seg ikke over nye endringer. Vi må godsnakke og vise frem, men alle er avventende, så lenge de ikke får konkrete oppfordringer og opplæringer».

Noen har det siste halvåret sett antydninger til at ansatte ser etter informasjon for å lære mer om digitale systemer, mens andre peker på at det ikke er kultur for det. Flere hevder at det har blitt så mye nytt å sette seg inn i at de ikke har tid. Respondent S3 beskriver det slik:

«Utnyttelsen av de digitale verktøy som er innført, er nesten blitt en egen kompetanse».

Oppsummert er digitale endringer noe som frister alle når det blir presentert, samtidig er det svært få som egenhendig oppsøker informasjon for å utvikle ferdigheter i bruken av de digitale systemene. Flere nevner at slik informasjon er tilgjengelig og søkbart på nettet. Tidsklemma, sykemeldt lokal leder, uklart ansvar og nye ansatte på kontoret ble nevnt som mulige årsaker til at digital kompetanseheving ikke var satt i system ved kontoret.

5.2.9 De bruker mindre tid, men de har ikke mer tid til andre oppgaver enda

Vi ser av sitatene at opplevelsen av hvorvidt digitaliseringen har frigjort tid varierer. Samtidig ser vi en positiv utvikling mellom første og andre intervjurunde, og flere prosesser i saksbehandlingen tar mindre tid enn før. Respondent R9 beskriver det slik:

«Ja, men foreløpig minimalt. Jeg ser potensialet og at det kommer. Til nå har tiden gått mest til opplæring, samt gjennomføring av flere saker. Folk er fornøyde og synes ting går raskere. Det må feste seg mer før vi ser at ekstra tid kan brukes til andre oppgaver».

Oppsummert har digitaliseringen av prosesser i saksbehandlingen ført til at flere saker kan behandles på samme tid, det har og blitt mer oversiktlig å håndtere flere saker samtidig, og det har gitt en følelse av bedre kontroll på tiden. Flere forventer at opplevelsen av frigjort tid vil skje innen noen år.

5.2.10 God planlegging og opplæring er suksessfaktorer

Informantene var ivrige i sine forklaringer om hva som skal til for å lykkes med digital omstilling, og flere beskrev konkrete suksessfaktorer, der opplæring ble trukket frem av flest som det mest avgjørende for å lykkes. Respondent R3 beskriver det slik:

«En planlagt opplæring, ikke at opplæringen kommer når folk er frustrerte. Stoppunkter, hvor er vi nå? Sjekke ut om vi har fått med hele organisasjonen. Evaluere og sette av tid».

Videre nevnte flere forankring, brukermedvirkning og målrettet kommunikasjon. God testing av nye systemer, nok tid til læring, og tydelig ansvarsfordeling på alle nivåer i organisasjonen ble og utpekt som viktige suksessfaktorer. Respondent R 1 beskriver det slik:

«Skape følelsen av “alle skal med”. Flere tidspunkt til opplæring. Tydelig informasjon så man kan være forberedt. Positivitet hos nøkkelpersoner som lokale ledere og superbrukere. Ikke minst god testing og ikke for tidlig implementering. Ikke rushe gjennom».

Oppsummert nevner samtlige informanter at opplæring er avgjørende for å lykkes. Videre nevnes kommunikasjon, medvirkning og eierskap til digitaliseringsarbeidet, god testing, nok tid til læring, og tydelig fordeling av ansvar i endringsarbeidet på alle nivåer i organisasjonen.

5.2.11 Mer rettidig informasjon og bedre tid til læring

For hva som burde vært gjort annerledes ser vi at flere av informantene følte seg utsatt for unødvendige barnesykdommer i systemene, noe de mente det kunne vært unngått dersom et grundigere forarbeid hadde blitt gjort. Videre nevnes mangel på tydelig ansvarsfordeling, og at det burde jobbes mer aktivt for at alle er med på utviklingen. Respondent S 6 beskriver det slik:

At ikke bare halve organisasjonen har en forståelse for hva som skjer rundt en. Det var ikke nærhet mellom utviklere, prosjektledere og brukere. Manglende ansvarsfordeling – forståelse skaper ikke bestandig initiativ. Det må sørges for at en og en ansatt tar eierskap til endringene.

I tillegg mente flere av informantene at lokale konfliktrådsledere også burde få økt digital kompetanse. Respondent S4 beskriver det slik:

«Lokale ledere må ha forståelse for digitaliseringen for å kunne være forbilder for de ansatte».

Oppsummert nevnes mer informasjon når noe endres, bedre struktur på opplæringsopplegget, digital kompetanse hos lokal leder og igjen en tydeligere ansvarsfordeling. Videre mente flere at superbruker burde få frigjort tid, samt økt betaling for den ekstra innsatsen.

5.2.12 En lys fremtid i møte, bare ikke glem kvaliteten

Etter vi hadde snakket om informantenes opplevelse både i fortid og nåtid, undersøkte vi også hvordan informantene så for seg den digitale utviklingen fem år inn i fremtiden. Informantene

beskrev en svært forenklet og hel automatisert tilstand, men ikke uten betenkeligheter. Respondent S1 og R4 beskriver det slik:

“Redd for at digitaliseringen går så langt, at vi glemmer at vi arbeider med folk. Det som faktisk er vår kjerneoppgave. Det er bare bullshit at vi ikke trenger nye rådgivere fordi vi effektiviserer så mye med nye IT systemer. Vi klarer ikke å spare inn én stilling engang».

«Vi har behov for å møte andre mennesker, ikke bare en robot».

Vi ser av sitatene at rådgiverne setter mennesket i sentrum av sin arbeidshverdag. Oppsummert er det en sterk mening om at digitaliseringen aldri kan erstatte Konfliktrådets kjernevirksomhet, selv om den tekniske delen av saksbehandlingen gjerne kan digitaliseres ytterligere.

5.3 Presentasjon av funn fra spørreundersøkelse

Da vi som presentert ovenfor så en stor variasjon i hva de ansatte svarte på noen spørsmål, besluttet vi å supplere med et kvantitativt spørreskjema. Både for å bekrefte eller avkrefte visse antakelser vi gjorde oss basert på den kvalitative innsamlingen, men også for å undersøke mellomlederes respons på utvalgte spørsmål, særlig da de ikke ble intervjuet. Vi utarbeidet derfor to spørreskjemaer, der det ene ble sendt til konfliktrådsledere og det andre til rådgivere. 90% av mellomledere og 72% av rådgiverne besvarte spørreskjema. Vi skal i det videre presentere våre funn fra undersøkelsen.

5.3.1 Digital kompetanse er viktig for å gjøre en god jobb

Ansattes ferdigheter i digitale systemer og mellomleders håndtering av digitaliseringsinnsatsen er ansett av begge grupper som viktig for å gjøre en god jobb. Respondentenes svar illustrerer:

	<i>Svært enig</i>	<i>Enig</i>	<i>nøytral</i>	<i>Uenig</i>	<i>Svært uenig</i>
Rådgivere					
Mine ferdigheter i digitale systemer er viktig for å gjøre en god jobb	12	14	2	0	0
Ledere					
Jeg anser håndteringen av de endringer digitalisering medfører som en særlig viktig lederoppgave	7	2	0	0	0

Tabell 5: Kvantitativ - Viktigheten av digital kompetanse

5.3.2 Uklar ansvarsfordeling for lokal opplæring

Svarene tilsier uklare forventninger, ansvar og oppgavefordeling for opplæringen. Rådgiverne er uenige i at lokal leder har tatt ansvar for opplæringen lokalt. Samtidig er både lokale ledere og rådgivere enige i at superbruker har tatt opplæringsansvaret. Mellomledernes opplevelse av hva som forventes av dem i forhold til opplæring varierer. Det samme gjør deres eierskap til digitaliseringen, der fire av ni er nøytrale eller uenig. Svarene gir uttrykk for at det ikke har

vært klart og tydelig om det er lokal leder eller rådgiver med superbrukerrolle som har ansvaret for at øvrige ansatte utvikler sin digitale kompetanse. Respondentenes svar illustrerer dette:

Rådgivere	Svært enig	Enig	nøytral	Uenig	Svært uenig
Det er lokal leder som har tatt ansvar for opplæring i nye digitale verktøy hos oss	1	1	3	15	8
Det er superbruker som har tatt ansvar for opplæring i nye digitale verktøy hos oss	7	16	5	0	0
Mellomledere					
Det stilles tydelige krav og forventinger fra SFK om hva jeg som lokal leder skal gjøre for at ansatte henger med på den digitale utviklingen?	1	5	1	2	0
Opplever du eierskap til digitaliseringsinnsatsen?	2	3	3	1	0
Superbruker har tatt ansvar for opplæringen av ansatte	5	4	0	0	0

Tabell 6: Kvantitativ - Hvem har ansvar for opplæring

5.3.3 Varierende behov og tid for læring

Halvparten av rådgiver-respondentene mener de har fått nok tid til opplæring, og at opplæringen fra sentralt hold har vært tilstrekkelig. En tredjedel er hverken enig eller uenig mens under 20 prosent mener det har vært utilstrekkelig opplæring og for lite tid til egen læring. Mellomlederne er av den oppfatning at SFK har stilt med tilstrekkelig opplæring og at ansatte selv setter seg godt inn i nye digitale systemer. Tabellen illustrerer:

Rådgivere	Svært enig	Enig	nøytral	Uenig	Svært uenig
SFK har stilt med tilstrekkelig opplæring gjennom digitaliseringsarbeidet	2	12	9	4	1
Jeg får nok tid til å sette meg inn i digitale endringer	3	10	9	5	1
Mellomledere					
SFK har stilt med tilstrekkelig opplæring gjennom digitaliseringsarbeidet	2	6	0	1	0
Jeg opplever at ansatte selv setter seg godt inn i nye digitale verktøy	4	4	1	0	0

Tabell 7: Kvantitativ - Vurdering av opplæringen

5.3.4 Mangel på en viktig forståelse

Samtlige rådgivere og mellomledere mener SFK sin forståelse for deres hverdag er avgjørende for å lykkes med den digitale utviklingen. Samtidig er de fleste rådgiverne uenig eller svært uenig i at SFK viser en slik forståelse. De fleste mellomlederne stiller seg nøytrale til dette, resten er både enig og uenig. Respondentenes svar på spørsmålene i tabellen nedenfor illustrerer:

Rådgivere	Svært enig	Enig	nøytral	Uenig	Svært uenig
Det er viktig at ansatte i SFK har god forståelse for saksbehandlers hverdag for å lykkes med digital utvikling	16	11	1	0	0
Ansatte i SFK viser <i>god</i> innsikt og forståelse for saksbehandlers hverdag	0	3	11	10	4
Ansatte i SFK viser <i>lite</i> innsikt og kunnskap om saksbehandlers hverdag	0	15	9	2	2
Mellomledere					
Det stilles tydelige krav og forventinger fra SFK om hva jeg som lokal leder skal gjøre for at ansatte henger med på den digitale utviklingen?	1	5	1	2	0
Det er viktig at ansatte i SFK har god forståelse for saksbehandlers hverdag for å lykkes med digital utvikling	7	2	0	0	0
Ansatte i SFK viser <i>god</i> innsikt og forståelse for saksbehandlers hverdag	0	3	5	1	0
Ansatte i SFK viser <i>lite</i> innsikt og kunnskap om saksbehandlers hverdag	0	1	4	4	0

Tabell 8: Kvantitativ - Forståelse for saksbehandlingen og forventinger til leder

5.3.5 Effekten av digitaliseringen oppleves ulikt

Respondentenes svar antyder at bare noen rådgivere eller lokale konfliktråd ser de positive gevinstene og utnytter effektene av digitaliseringen. En tredjedel av rådgiver respondentene er enig i at digitaliseringen har frigjort arbeidskapasitet. Samtidig er de fleste nøytrale til påstanden og ca. en fjerdedel er uenig. Videre er det like mange enige som uenige i at digitalisering frigjør tid til mer fagoppgaver. Det er også delte meninger om digitalisering tar fokuset vekk fra det sosialfaglige arbeidet. At digitalisering i seg selv øker arbeidsbelastningen og om det er forsvarlig å redusere antall stillinger er de fleste uenige i, selv om det her også er delte meninger blant respondentene. Mellomlederne opplever også digitaliseringen forskjellig, som bekrefter funnet om de lokale ulikhetene i utnyttelse og gevinstrealisering. Tabellen nedenfor illustrerer:

Rådgivere	Svært enig	Enig	nøytral	Uenig	Svært uenig
Digitalisering frigjør kapasitet i min arbeidshverdag	1	9	12	5	1
Jeg får mer tid til fagoppgaver som følge av digitaliseringen	1	7	11	9	0
Nå som saksbehandlingen har blitt mer digital kan jeg bruke mer tid på fagoppgaver	3	6	12	7	0
Jeg synes digitalisering tar fokuset vekk fra kjerneoppgavene (det sosialfaglige arbeidet)	3	3	9	8	5
Digitalisering i seg selv medfører økt arbeidsbelastning	0	5	11	10	2

Det er forsvarlig å redusere antall stillinger som følge av digitalisering	0	3	0	9	16
Mellomledere					
Jeg synes digitalisering tar fokuset vekk fra kjerneoppgavene (det sosialfaglige arbeidet)	0	3	2	2	2
Jeg opplever at digitaliseringen reduserer oppfølgingsbehovet av medarbeideres saksbehandling	0	5	3	1	0

Tabell 9: Kvantitativ - Effekten av digitalisering

6 DISKUSJON

I dette kapittelet vil vi diskutere våre empiriske funn opp mot teori og tidligere forskning. Kapittelet vil også inneholde våre kritiske refleksjoner omkring funnene.

Kapittelet struktureres i to deler som danner et grunnlag for å svare på om Konfliktrådet har lyktes med digitaliseringsarbeidet. Vi skal først diskutere vår empiri som sier noe om Konfliktrådet har oppnådd den forventete effekten av digitaliserte prosesser. Deretter diskuterer vi med utgangspunkt i utvalgte funn og relevant teori – i hvilken grad Konfliktrådet har lyktes med digital omstillingsprosess.

Effekten av digitaliseringen diskuteres med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, tidsbruksundersøkelser og svar på hypoteser. I hvilken grad Konfliktrådet har lyktes med digital omstilling vil bli diskutert i lys av hvordan respondentene har opplevd ledelse, medvirkning, kommunikasjon, superbrukerordningen og læringskulturen ved kontoret, samt svar fra to spørreundersøkelser sendt til mellomledere og rådgivere. Underveis i diskusjonen anvender vi relevant teori som kan underbygge, stå imot eller supplere våre poenger.

Vi innleder kapittelet med korte svar på hypotesene basert på oppgavens empiri. Tabellen gir en oversiktlig fremstilling av hvordan digitaliseringsarbeidet har påvirket de ansattes hverdag, samt grunnlag for videre drøfting.

6.1 Svar på hypoteser basert på resultater

<p>1. Raskere saksbehandling</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte opplever at saksbehandlingstiden går raskere etter digitaliseringen.</i>• <i>Ja, flere saker kan håndteres raskere.</i>
<p>2. Riktigere saksbehandling</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte opplever at saksbehandlingen er blitt mer etterrettelig, arkivverdig og i tråd med lover og retningslinjer.</i>• <i>Ja, selv om den også er mer komplisert og omfattende nå.</i>
<p>3. Bedre kvalitet på kommunikasjon</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte opplever økt kvalitet på kommunikasjon via brev, nettsider, sosiale medier, SMS og visuelle uttrykk.</i>• <i>Ja, digitale brev og nye nettsider har forbedret kommunikasjon og uttrykk.</i>
<p>4. Redusert tid benyttet til fysisk papirarbeid</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte opplever at nye digitale systemer fører til at flere saker kan håndteres samtidig og med mindre bruk av tid.</i>• <i>Ja, det er mindre bruk av papir og færre manuelle behandlinger nå.</i>
<p>5. Mer logisk system</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte opplever redusert tidsanvendelse og lavere risiko for feilregistreringer fordi de nye digitale systemene er mer logiske og intuitive.</i>• <i>Det er mer logisk, men samtidig mer omfattende, med flere og mer kompliserte behandlinger. Derfor reduseres ikke tiden nevneverdig.</i>
<p>6. Saksdokumenter kommer ikke på avveie</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte er mindre bekymret for personvernet nå som nye digitale systemer erstatter behovet for fysisk postgang.</i>• <i>Ja, mindre bekymring for at fysiske dokumenter kommer på avveie, samtidig en økt bekymring for at digitale dokumenter leses av uvedkomne.</i>
<p>7. Interne dokumenter</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte bruker mindre tid til å finne frem interne dokumenter i nye digitale arkiv-strukturer.</i>• <i>Ja, kun marginalt. Delvis fordi prosjekt Kon-Dok ikke ble lansert før mai 2022.</i>
<p>8. Opplæring i digitale systemer</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte opplever å bruke mer tid til opplæring som følge av digitalisering.</i>• <i>Ja, opplæring oppleves som betydelig mer tidkrevende, spesielt i starten. Det har stabilisert seg siste året (2021-2022).</i>
<p>9. Systemfeil, nedetid og "bugs" i digitale systemer</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De ansatte opplever at systemfeil stjeler av deres arbeidstid i større grad enn tidligere.</i>• <i>Ja, det ble betydelig mer feil og nedetid i starten, selv om det har blitt noe bedre det siste året (2021-2022).</i>

Tabell 10: Korte svar på alle hypoteser

6.2 Gjennomgang av forskningsspørsmålene

Basert på våre datakilder og relevant teori skal vi forsøke å besvare våre fem forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål nummer fire; *er effekten av digitalisering utnyttet likt mellom de tolv konfliktrådene*, vil bli diskutert underveis sammen med de resterende fire forskningsspørsmålene – som i det videre er presentert i mellomtitlene.

6.2.1 Har rådgiverne i Konfliktrådet oppnådd forventet effekt av digitaliseringen?

I kontekstkapittelet presenterte vi Konfliktrådet sine egne forventinger til digitaliseringsprosessen og deres rapportering fra digitaliseringsperioden 2018 til 2021. Ut fra dette, utarbeidet vi ni strukturerte intervju-spørsmål som ble stilt til informantene. I tillegg ble tidsbruken for syv saksbehandlingsprosesser kartlagt gjennom to intervjurunder. I sum har dette gitt oss grunnlag til å vurdere hvordan effekt rådgivere har oppnådd med digitaliseringen.

Basert på Konfliktrådet sine interne dokumenter – avgrenset til oppgavens tema; digitalisering, forventet Konfliktrådet i korte trekk at arbeidstiden skulle utnyttes bedre, ved at flere oppgaver kunne gjøres både raskere og med høyere kvalitet.

Basert på kvalitative intervjuer forventet rådgiverne i Konfliktrådet en automatisert og forenklet hverdag, der det manuelle erstattes av digitale løsninger. Saksbehandlingen skulle bli enklere, raskere og smartere, med mindre bruk av papir og færre irritasjonsmomenter. Rådgiverne forventet også frigjort tid til andre oppgaver som følge av digitalisert saksbehandling.

Våre funn viser imidlertid at saksbehandlingssystemet ikke innfridde til forventningene, og skapte mye frustrasjon i organisasjonen ved lansering. I tillegg mener rådgiverne at systemfeil, nedetid og opplæring har krevd mer tid de siste årene – sammenliknet med tiden før digitaliseringsprosjektene. Våre funn indikerer også at den forventede effekten av digitalisering, generelt var høyere enn hva våre funn i tidsbruksundersøkelsen viser. Tidsbesparelsene ved å digitalisere saksbehandlingsprosesser fra 2018 til 2022 utgjør i underkant av to årsverk. I samme periode ble antall rådgiverstillinger redusert med omtrent 5 årsverk (Konfliktrådet, 2022b). Videre er kun 10% av respondentene enige i at det er forsvarlig å redusere antall rådgiverstillinger som følge av digitaliseringen. Realiseringen av reduserte kostander ved å ansette færre rådgivere står ifølge våre resultater ikke i forhold til oppnådd effekt av digitalisering slik vi har målt gevinstene. Sett fra en annen side har vi ikke målt den totale saksbehandlingstiden, men kun endringene i 7 prosesser. Der så vi at digitaliseringen av disse, sammenlagt halverte tidsbruken. Dette indikerer at arbeidstiden kan utnyttes bedre, og

flere oppgaver kan håndteres raskere, som følge av digitaliseringen. Intervjuene av rådgivere bekrefter også at det nå er mulig å saksbehandle raskere.

Videre tilsier resultatene at kvaliteten i kommunikasjonen er forbedret, det er mindre bekymring for at fysisk post forsvinner, det er færre tungvinte oppgaver, og saksbehandlingen kan gjøres riktigere; med hensyn til lover og krav. Videre tilsier interne dokumenter med sakstall og oversikt over ansatte, at Konfliktrådet har lyktes med å behandle omtrent like stor mengde saker samtidig som de reduserte antall rådgiverstillinger (Konfliktrådet, 2022c). I hvilken grad dette har sammenheng med andre faktorer enn digitalisering, og om sakene har blitt behandlet med samme kvalitetsnivå, har ikke denne studien empirisk grunnlag for å svare på.

Likevel bekrefter dette sammen med våre resultater, at digitaliseringen har gjort det mulig å behandle flere saker raskere. Ifølge en ekstern tidsbruk og oppgavekartlegging gjennomført av EY (Ernst & Young) på oppdrag for Konfliktrådet i 2021, kom de frem til at ved å realisere all planlagt digitalisering, vil den overflødige kapasiteten kunne brukes til enten å nedbemanne antall rådgivere eller håndtere 29% flere saker i løpet av ett år (Konfliktrådet, 2022c). Alle våre datakilder tilsier med andre ord at digitaliseringen har frigjort tid, eller gjort det mulig å behandle flere saker med færre ansatte.

Konfliktrådet har derfor lyktes med å effektivisere saksbehandlingen ved å digitalisere flere av prosessene. Rådgivere i Konfliktrådet har også oppnådd effekt av digitaliseringen, selv om de ikke på alle områder har oppnådd den forventede effekten – noe som trolig har en sammenheng med at det i samme periode har blitt færre i rekkene. Videre gir våre samlede datakilder et bilde av at arbeidsbelastningen har økt, og for enkelte kan være *for høy*. Dette med bakgrunn i at opplæring og programvarefeil oppleves som tidkrevende, og hyppige endringer, samt færre ansatte i sum, utgjør en større byrde enn hva digitaliseringen tilfører av goder for de ansatte. Videre er det svært ulik digital kompetanse mellom rådgivere, og stor variasjon i hvordan lokal opplæring i digitale verktøy har vært strukturert. Noe vi tar med oss til senere diskusjon.

6.2.2 I hvilken grad får rådgivere frigjort kapasitet som følge av digitalisering?

Overordnet har våre informanter indikert at det er utfordrende å måle den reelle gevinsten av digitalisering. I samsvar med Unruh og Kiron (2017) sin forskning, beskriver de ansatte i Konfliktrådet at arbeidsoppgavene flyter over i hverandre, og det er unaturlig å si noe om nøyaktig tidsbruk for de ulike oppgavene. Dette gjelder særlig når endringen gir gevinster som er knyttet til økt kvalitet eller behov fra omverdenen, samtidig som den skal gi økonomiske gevinster ved å spare ansatte for tid. Et eksempel på dette er digital signering og digital

forsendelse av dokumenter. Denne prosessen innebærer at kommunikasjon mellom Konfliktrådet, parter og samarbeidspartnere nå gjøres via et nytt saksbehandlingssystem med integrasjoner til digitale postkasser. Tidligere ble det brukt manuell postgang og papirbrev. Etter digitaliseringen av denne kommunikasjonsformen viser våre resultater at rådgivere sparer noe tid for hver sak, ved at de slipper å postlegge fysiske konvolutter og gjøre utskrifter hver dag. Tidsbesparelsene gir en åpenbar gevinst ved at alle rådgivere får frigjort noen minutter hver dag, som kan benyttes til å vedlikeholde kontakt med andre viktige samarbeidspartnere, eller drive annen type oppfølging og veiledning av lokale meklere. Selv om slike besparelser kan være vanskelig å måle økonomisk, og heller ikke er tydelig dokumentert, medfører altså dette en gevinst i form av økt kvalitet i tjenestetilbudet og en forbedring for rådgiverne.

Tidsbesparelser som følge av digitalisert saksbehandling – sett i forhold til antall saker rådgivere behandler – tilsier at hver rådgiver får omtrent 55 timer frigjort tid i året. Sagt på en annen måte tilsvarer den reduserte tidsbruken i saksbehandlingen, i underkant av to årsverk. Dette er kun basert på redusert tidsbruk for de syv prosessene i saksbehandlingen denne undersøkelsen har målt. For samme periode har antall rådgivere i Konfliktrådet blitt redusert med over fem årsverk. Vår hypotese om at digitaliseringen også har ført til at rådgivere bruker mer av tiden sin til opplæring, ble bekreftet. Det samme gjelder hypotesen om at flere digitaliserte prosesser har medført flere programvarefeil og mer unødvendig venting eller «bortkastet» tid.

Våre funn tilsier dermed at rådgivere i hovedsak *ikke* opplever frigjort tid til andre oppgaver som følge av digitaliseringen, samtidig som svarene varierer mellom kontorene. Dette kan forklares ved at den totale tidsbesparelsen, kun er en liten del av en full arbeidsdag. Antall ansatte varierer ved kontorene, fra fire til seksten medarbeidere, der det ved enkelte kontorer kun er én til tre rådgivere. Enkelte kontorer har samtidig med digitaliseringsarbeidet ikke fått opprettet ny stilling etter at én har sluttet, noe som er med på å forklare den brede variasjonen i informantenes opplevelse av frigjort tid til andre oppgaver. Dette sett i sammenheng med en felles opplevelse av systemfeil og økt opplæringsbehov, dannes det et bilde av at rådgiverne i 2022 har en mer hektisk arbeidshverdag og i utgangspunktet mindre tid til andre oppgaver enn hva de hadde i 2019.

Likevel er det enkelte funn fra de kvalitative intervjuene som tilsier at rådgiverne har fått mer tid til andre oppgaver, og at det er flere informanter som forventer en opplevelse av frigjort tid i fremtiden. Fra våre kvantitative undersøkelser viser funnene at like mange rådgivere er enige

som uenige, i at digitalisering frigjør tid til mer fagoppgaver. Videre er 23 av 28 rådgivere *uenige* i at digitalisering i seg selv *øker* arbeidsbelastningen.

Interne dokumenter, kartlegging av tidsbruk, kvalitative intervjuer og kvantitative undersøkelser ser ut til å ha kommet til det samme svaret på forskningsspørsmålet. Rådgivere har med andre ord fått frigjort kapasitet som følge av digitaliseringen, men det varierer mellom de lokale konfliktrådene. Samtidig har reduksjonen i antall rådgiverstillinger utgjort mer tapt arbeidskapasitet enn hva digitaliseringen har tilført av kapasitet. I tillegg foreligger det en forventning blant rådgivere om at det vil bli mer tid til andre oppgaver, når de nye systemene er bedre optimalisert for organisasjonen og alle har lært seg bruken av dem. Ser vi til Hennestad og Revang (2017), som påpeker at slike større endringer krever at kollektive synsmåter, holdninger og andre dype strukturelle etableringer også må endres eller justeres, er det kanskje ikke så rart. Dette da Konfliktrådene bare det siste året har gjennomført store digitale endringer, som trenger tid for å etablere seg på et dypere nivå. Sett fra en annen side kan rådgiveres manglende opplevelse av frigjort tid til andre oppgaver også forklares med produktivitsparadokset til Erik Brynjolfsson – der han beskriver at selv om bruken av teknologi øker, fører ikke dette nødvendigvis til økt produktivitet (Netinbag, 2022).

For videre diskusjon er variasjonen i informantenes opplevelse av frigjort tid også interessant i forhold til flere områder. Både hvordan lokal opplæring har blitt strukturert, og hvor involvert mellomleder har vært i digitaliseringsinnsatsen. I tillegg er det interessant med tanke på hvordan lokale endringsagenter og superbrukere har fungert, eller bidratt til innsatsen med sin kapasitet eller teknologikompetanse.

6.2.3 Hvordan kan lokale mellomledere bidra til at digitaliseringsarbeid lykkes?

Ifølge Huy (2001) er mellomleders rolle en av de viktigste ressursene for å lykkes med en organisasjonsendring. I lys av Unruh og Kiron (2017) sitt rammeverk har Konfliktrådet vært på nivået *digitisering* ved at flere av digitaliseringsprosjektene har erstattet gamle arbeidsprosesser for saksbehandlerne. For å kunne gjennomføre digitaliseringen har i hovedsak ansatte med rolle som superbruker fått i oppgave å bidra i utviklingen av digitaliseringsprosessen ved sitt lokale konfliktrådskontor. Dette har superbrukerne gjort ved å legge til rette for opplæring av de nye arbeidsverktøyene. Det er mange fallgruver i en digitaliseringsprosess, og arbeid med en implementering vil ta tid. Slik Brynjolfsson påstår vil forventede gevinster ikke bli realisert hvis ledelsen ikke bruker den nye teknologien til sitt fulle potensiale eller har vanskeligheter med å styre avdelingen (Netinbag, 2022). Med bakgrunn i det, er det vesentlig at lokale ledere

med ansvaret for personal og drift, også er med på å fremme denne prosessen. I lys av våre funn om uklar ansvarsfordeling for opplæringen, den brede variasjonen i både motstand og saksbehandlingstid mellom kontorene, er det interessant å diskutere lokal konfliktrådsleders rolle i digitaliseringsprosessen.

Lokal konfliktrådsleder er bindeleddet mellom toppledelsen i SFK og medarbeiderne. Både informantenes opplevelse av en uklar ansvarsfordeling for opplæringen og mellomledernes varierende oppfattelse av deres ansvar i digitaliseringsarbeidet, peker mot at SFK med strategisk lederansvar, har hatt utfordringer med å nå ut til hele organisasjonen og skape drivkraft i den lokale ledergruppen for digitaliseringsinnsatsen. Respondent S4 opplevde at mellomleder selv hadde vist motstand mot digitaliseringsarbeidet i forbindelse med en opplæring, og respondent S6 forklarte at bare halve organisasjonen hadde en forståelse for hva som foregikk – altså digitale omstillingsprosesser.

En vellykket digital omstilling krever ifølge Hope (2015), at digitalisering innlemmes som en del av virksomhetens organisasjonskultur og gjennomsyrrer arbeidsprosessene. Forankring i toppledelsen og synliggjøring av planer og strategier vil kun ha begrenset effekt, dersom lokale ledere ikke støtter opp under føringene som gis, og gjennomfører dem i organisasjonen (Hope, 2015). Det er lokal konfliktrådsleder som er tettest på medarbeiderne, og har både ansvar for og anledning til å følge opp i det daglige, motivere og formidle informasjon. I tråd med Stenaker og Hauge (2016), er det tydelig at lokal leders evne til å motivere ansatte og skape engasjement for digitaliseringen er avgjørende for at Konfliktrådet skal lykkes med det digitale skiftet.

I vår studie har flere informanter pekt på utfordringer relatert til lokal leders kompetanse og lojalitet til overordnede beslutninger og føringer. Hva denne *endringsreaksjonen* skyldes har vi ikke empirisk undersøkt i vår forskning, men ser vi dette i lys av ledelsesteori, er det ikke så overaskende. Jakobsen og Thorsvik (2019) peker på endringsmotstand som en rasjonell reaksjon av flere årsaker. Blant disse er frykt for det ukjente, mulig tap av identitet og at den symbolske ordenen endres. Slik sett er ikke enkelte mellomlederes skepsis og manglende lojalitet til beslutningene overraskende. De vet gjerne ikke konkret hva endringen vil kunne gi av konsekvenser for dem personlig. Samtidig vil digitaliseringen kunne medføre nye oppgaver, ny organisering og endret ansvar for dem – dermed også tap av identitet.

Et annet relevant funn i denne sammenheng er at de samme digitale verktøy og muligheter er utnyttet svært ulikt mellom kontorene, og det er stor variasjon i hvordan lokal leder har drevet frem opplæringen – hvis de i det hele tatt har deltatt. Fra vår kvantitative besvarelse fra

mellomlederne, ser vi en variasjon mellom lokale leders eierskap til digitaliseringsinnsatsen, og de er enige i at det er rådgiver med superbrukerrolle som har tatt ansvaret for opplæringen. Fra de åtte kvalitative intervjuer vi gjennomførte med superbrukere, kom det frem at flere mente deres ansvar og rolle ikke var definert. Av mellomlederne som svarte på spørreundersøkelsen, ser vi at det er varierende svar på om de mener superbrukerrollen er definert hos dem lokalt. Dette kan tyde på at bare noen kontorene har en lokal leder med eierskap til digitaliseringen, og en superbruker som er bevist sine ansvarsområder. Dette er to forhold som også ser ut til å henge nært sammen.

Meyer og Stensaker (2011) peker på evnen til å få mellomledere med på laget som en essensiell del av en organisasjons endringskapasitet. Med dette menes kapasiteten til å gjennomføre store og hyppige omstillinger. Topplederne i SFK må dermed ta ansvar både for å være tydelig på hva som forventes av mellomlederne, men også for å gi mellomlederne riktige forutsetninger for å håndtere omstilling. Selv om et nettverk av endringsagenter eller superbrukere kan være et bidrag til å støtte og avlaste lokal leder, tilsier både teori og våre funn, at endringskapasiteten og gevinstene av digitalisering forbedres når mellomleder er med på laget.

Funnene fra vår studie viser et behov for en styrking av mellomlederens rolle i digitaliseringsarbeidet, gjennom å bygge digital kompetanse så vel som omstillingskompetanse, slik at de kan gå foran i endringen. Videre indikerer våre funn at SFK som toppledelse må sette tydeligere krav og forventinger til mellomleders rolle under digitale omstillingsprosesser. Også våre informanter synes å ha kommet til denne erkjennelsen.

6.2.4 Hva er årsakene til motstand mot digitale endringer blant ansatte i Konfliktrådet?

Motstand har i hovedsak ikke vært en stor utfordring i Konfliktrådets digitaliseringsarbeid. Overordnet indikerer våre funn at digitalisering er noe alle ønsker, og at konfliktrådsansatte i høy grad er positive til endringer – så lenge endringen medfører en forbedring av deres arbeidshverdag. Samtidig er det enkelte områder motstand har kommet til uttrykk, og da særlig blant dem med lengst erfaring. Det er hos ansatte med erfaring fra tidligere endringsprosesser i Konfliktrådet, og i tilfeller der ansatte over lengre tid har innarbeidet faste metoder å løse oppgaver på, at motstanden mot nye digitale systemer har vist seg i høyest grad. For dem som nylig er tilsatt i Konfliktrådet eller nylig har fått tildelt vervet som mekler, er det ingen tegn til motstand. Slik Benjamin og Levinson (1993) også påpeker, vil ikke denne gruppen oppleve digitaliseringen som en endring, da informasjonen eller opplæringen i det nye systemet tolkes som veiledende for å lære et nytt arbeid.

Motstanden som har kommet til uttrykk blant dem med lengre erfaring har vist seg i form av mistillit til nye systemer. Både ved at ansatte muntlig uttrykker at de mener endringen er ufornuftig å gjennomføre, men også ved at de avstår fra opplæringer eller viser motvilje for å sette seg inn i nye rutiner og informasjon om endringen. Det har også vært tilfeller der ansatte uttrykker frustrasjon over at systemer ikke fungerer ved å beskyldte kollegaer med ansvar for opplæring – gjerne endringsagenter eller superbrukere – for at de har gitt dem et system som fungerer dårligere enn hva det gamle systemet gjorde. Samtidig er det flere ansatte som hevder at det nye systemet er mye bedre, og som opplever mindre feil. Det som skiller de ansatte som er positive til systemet fra de med negative holdninger er som nevnt erfaring, men også i hvilken grad de har fått medvirke til endringene. Våre resultater viser at superbrukere har vist mindre motstand enn rådgivere, samtidig har superbrukere fått medvirke mer enn rådgivere. Slik Engelstad (2003) også hevder, vil medvirkning være en avgjørende faktor for at organisasjoner når sine mål ved endring og omstillingsprosesser. Blant våre informanter har superbrukere blitt mer inkludert i prosessene i forkant av de digitale endringene, samtidig som endringene angår alle sin arbeidshverdag. Engelstad hevder videre at inkludering på denne måten danner eierskapsfølelse, motivasjon og engasjement – som igjen kan gi bedre resultater og overskudd – noe våre resultater også bekrefter.

En annen årsak til motstand våre informanter har pekt ut, er for lite informasjon om endringene. Enkelte har uttrykt at de ikke har fått dekt behovet for kontinuerlig og effektiv informasjon, noe som har gjort at de enten har gitt opp å følge med, eller brukt mye unødvendig tid til å lete gjennom store ustrukturerte mengder med informasjon for å sette seg inn i endringene. I tillegg har lite informasjon skapt usikkerhet ved at de forventer en større endring, men er usikre på hva endringen konkret og i detalj innebærer for dem. Slik Jacobsen (2012) hevder, kan motstand ofte oppstå fordi endringene inneholder vurderinger av fremtiden, som ingen kan garantere for. Når det informeres lite, blir det større rom for egne vurderinger. På den andre siden kan nok kommunikasjon sørge for at majoriteten av de ansatte som er positivt innstilt – allerede før endringen starter – igjen minske motstandskreftene underveis i endringen (Amundsen og Kongsvik, 2008). Økt oppmerksomheten på kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen, kan også bidra til nødvendig forutsigbarhet og medbestemmelse, slik at sannsynligheten for å lykkes med endringene øker (Enehaug og Thune, 2007). Basert på våre resultater har toppledelsen i Konfliktrådet gitt en del informasjon, men den kunne vært bedre tilpasset, mer effektiv og rettidig – slik at flere ansatte hadde fått økt nytte av den.

Ettersom opplevelsen av kommunikasjon og behovet for informasjon også har vist seg å variere, er det interessant å også her se til mellomleders eierskap til digitaliseringen – som tidligere forklart har variert mellom kontorene. Kræmmergaard (2019) hevder at godt lederskap ved endringer handler om å kontinuerlig formidle organisasjonens målsetninger og visjoner med endringen blant sine ansatte. Våre funn viser at noen kontor har etablerte strukturer der leder og ansatte, sammen setter av tid til å forstå hvordan digitale endringer påvirker egen arbeidshverdag i positiv retning. Her går de også gjennom informasjonen fra toppledelsen i felleskap. Andre kontorer har ingen slik struktur – der ansatte selvstendig må sette seg inn i endringene for å henge med – noe som kan ha bidratt til at de enten har gitt opp å følge med, eller ikke fått dekt behovet for informasjon.

En tredje årsak til motstand er beskrevet gjennom toppledelsen manglende forståelse for hvordan endringene påvirker den daglige saksbehandlingen. Flere informanter hevder at opplæring eller nye rutiner og retningslinjer har ikke vært tilpasset praksis. Videre mener de dette enkelt kunne vært unngått dersom toppledelsen hadde hatt bedre kjennskap til detaljene i saksbehandlingen, før de bestemte nye måter å gjennomføre prosessene. Den kvalitative undersøkelsen bekreftet dette, der majoriteten av rådgivere hevder ansatte i SFK viser lite innsikt og kunnskap om saksbehandlers hverdag. Kotter og Schlesinger (2008) trekker frem at ulike vurderingsevner og oppfatninger av hva som er viktig for organisasjonen, kan skape splid og konflikt, noe vi gjennom våre resultater har sett antydninger til. Ansatte beskylder toppledelsen for ikke å prioritere utfordringer de opplever med nye digitale systemer, men at toppledelsen heller prioriterer å gå videre med nye prosjekter. Basert på dette funnet bør Konfliktrådet arbeide for at ansatte forstår deres prioriteringer i større grad, samtidig utvide egen forståelse av saksbehandlers praksis. I følge Kræmmergaard (2019) kan ledelsen ved å etablere en forståelse, sikre positive initiativ og engasjerte medarbeidere.

Oppsummert kan en av årsakene til motstand knyttes til graden av ansattes tidligere erfaringer. En annen årsak har for noen vært lite informasjon eller fraværet av jevnlig møter med kollegaer der informasjonen blir repetert og forstått. Videre har feil og mangler ved saksbehandlingssystemet skapt mye frustrasjon. I tillegg kunne opplæring, medvirkning, kommunikasjon og en mer enhetlig og felles forståelse for endringene, mellom ledelsen og ansatte, redusert motstanden. Både teori og resultater viser eksempler på dette.

6.3 Diskusjon av utvalgte funn

Vår studie har til hensikt å undersøke den vide problemstillingen; *i hvilken grad har Konfliktrådet lyktes med digital omstillingsprosess*. Vi har samlet inn mye data ved hjelp av flere metoder, i tillegg til et bredt teoretisk rammeverk. I den neste delen har vi derfor valgt å se nærmere på utvalgte funn, som i tillegg til å svare på vår problemstilling, kan supplere behovet for kunnskap omkring digitalisering som endringsprosess.

6.3.1 Det kreves stor kompetanseøkning for å dra full nytte av digitalisering

De fleste rådgivere i Konfliktrådet har sosialfaglig kompetanse, og er selektert på grunnlag av denne kompetansen, da den er vesentlig for å utføre kjerneoppgavene med høy kvalitet. Samtidig har effektiv håndtering og forståelse for digitale verktøy blitt avgjørende for gjennomføring og forvaltning av den sosialfaglige kompetansen, særlig etter de siste års implementering av nye digitale løsninger. Ut fra våre funn, ser det ut til at rådgivere i ulik grad har vært interessert i å tilegne seg nødvendig kompetanse for å ta i bruk de nye digitale løsningene. Utfordringen kan skyldes en manglende forståelse for at slik kompetanse også er avgjørende for å håndtere arbeidsoppgavene som forventes av en rådgiver. Ut fra gjennomførte intervjuer, er ikke data og digital kompetanse egenskaper majoriteten identifiserer med arbeidsoppgavene i Konfliktrådet. Digital kompetanse og sosialfaglig kompetanse er ikke omforent – de står heller mot hverandre og drar i ulike retninger – til tross for at arbeidsoppgavene krever begge deler. For at ansatte skal kunne ha evne til å både handle, prestere og nå mål, er opplevelsen av å få brukt egen kompetanse svært sentral ifølge professor i ledelse og organisasjonspsykologi, Linda Lai (2004). Håndteringen av arbeidsoppgavene i Konfliktrådet krever i dag også digital kompetanse, for at ansatte skal få opplevelsen av å prestere godt. Dette peker på en utfordring i dagens digitaliserte samfunn; *hva skal en organisasjon prioritere av kompetanseheving?* Gjennom denne studien har vi sett omfanget av hva som kreves for at ansatte skal lære seg bruken av digitale verktøy godt nok, til å oppnå forventede effekter. Mengden av informasjon, opplæring og tid som kreves for å oppnå digital kompetanse hos alle medarbeidere, strekker seg ut over hva de fleste virksomheter har kapasitet til – særlig om kjerneoppgavene handler om noe helt annet.

Samtidig oppleves det krevende å gi et konkret svar på hva digital kompetanse er, ettersom digital kompetanse i 2022 vurderes å være bredere og mer komplekst enn å håndtere konkrete fagsystemer. Digital kompetanse i dag har vi gjennom vår datainnsamling opplevd å være nærmere knyttet til egenskaper som nysgjerrighet, læringsevne, forståelse for utviklingen og holdning til endringsprosessene. Samtidig fant vi ut at det er vesentlige forskjeller i utnyttelsen

og oppnåelsen av digitaliseringens målsettinger – basert på disse egenskapene, eller den «nye» digitale kompetansen.

Overordnet anser vi kompetanse som en av de viktigste faktorene som er tilknyttet det å lykkes med digitalisering. Virksomheter må erkjenne at de burde investere i digitale ferdigheter – både i ledergruppen, hos ansatte og ressursene rundt digitaliseringsprosjektene. Det er derfor interessant å se videre på hvordan digitale ferdigheter har utviklet seg i løpet av vår studie av Konfliktrådet.

6.3.2 Læringskultur må etableres i felleskap – før endringen gjennomføres

Våre funn tyder på at ansatte i Konfliktrådet hovedsakelig ser på digitaliseringen som en omstillingsprosess fremfor en utviklingsprosess (Kreæmmersgaard, 2019; Kaufmann og Kaufmann, 2009). Vi oppfatter at de fleste informantene mener innføring av ny teknologi i seg selv vil føre til ønsket resultat, og bare et fåtall er opptatt av hvordan teknologien endrer måten organisasjonen utfører sine oppgaver på.

Denne observasjonen finner vi interessant, i sammenheng med funnet som forteller oss at bare noen få av de lokale kontorene har lyktes med strukturert opplæring og tilrettelagt for kontinuerlig læring. Én av våre informanter følte seg ansvarliggjort for at kolleger ikke hadde satt seg inn i endringene og måtte endre sin fremtoning til de andre på kontoret. Som superbruker var informanten nødt til å endre sin holdning og forventning til sine kolleger. Det var nemlig *ikke* slik at de andre ansatte satte seg inn i endringene, og lærte seg de nye digitale verktøy på egenhånd. Informanten mente hen måtte forventningsstyre overfor sine nærmeste kolleger, selv om det ikke var forventet av rollen, og burde vært gjort fra ledelsen sin side. Linda Lai (2004) hevder at en digitalt kompetent organisasjon kjennetegnes av en kultur som aksepterer og fremmer endring. Variasjon og uklarhet i ansvars- og oppgavefordeling – mellomleders varierende eierskap til digitaliseringen – forteller oss at digital omstilling i Konfliktrådet til nå, har vært en pådriver for en slik kultur – mer enn et resultat av en slik kultur.

Det er bare enkelte av de lokale kontorene som i *høy grad* har lyktes med å ta til seg, utvikle og formidle kunnskaper og bruke disse for å tilpasse seg til forandringer i sine omgivelser – slik Wiberg (2001) definerer en lærende organisasjon. Vi har ikke empirisk støtte for å forklare *hvorfor* bare noen av konfliktrådskontorene har lyktes med den lærende kulturen. Det eneste funnet vi har gjort oss, er at personlig interesse hos enkeltpersoner kan ha påvirket dette. Wiberg hevder videre at en utfordring i lærende organisasjoner, kan være dersom medarbeidere ikke får muligheten til å jobbe tett på hverandre, eller at læringen som kreves ikke er i nært samspill

med arbeidsoppgavene. Den eventuelle mestringen og sosiale tilhørigheten sviner hen, og det kan føre til mindre autonomi og fleksibilitet (Wiberg, 2001). Konfliktrådet har i store deler av digitaliseringsperioden vært under restriksjoner om sosial distansering, på grunn av covid-19 pandemien. I tillegg har opplæring i de digitale systemene – slik informantene beskriver det – flyttet fokuset vekk fra kjerneoppgavene og det viktige arbeidet med mennesker. Til tross for dette, har vi avdekt eksempler på lokale konfliktrådskontorer som har lyktes med en lærende kultur, og som støtter opp om digitaliseringen. Ifølge teorien har suksessfaktorene vært ledernes evne til å analysere hvem som har behov for hvilken kunnskap, og at oppgaver er spisset for den enkelte medarbeider – samtidig som alle har blitt inkludert på et grunnleggende nivå. I tillegg har de i felleskap gjennom møter etablert en kultur, som har påvirket til endringsvillighet og fremdrift, for å ta i bruk den nye digitale teknologien.

6.3.3 Takket være superbruker

Vi har sett at kompetanse og læringskultur kan fremme endringsvillighet og ha stor betydning for utnyttelse av de digitale verktøy som innføres. Våre resultater viser at superbrukers rolle i Konfliktrådets digitaliseringsarbeid har vært avgjørende for å oppnå endringsvillighet og økt digital kompetanse blant de ansatte. Superbruker har blitt nevnt av våre informanter som en viktig ressurs på flere måter; blant annet en som jevnlig har bidratt med informasjon som har ufarliggjort endringene – en leder av korte opplæringsmøter, som har vært oppklarende – og en å ringe til, som kan løse problemer.

I tråd med hva Shea & Belden (2016) hevder, har superbrukere ved å kunne vise og forklare mulighetsrommet til nye digitale systemer i praksis, kombinert med nærheten til sine kollegaer – forbedret ansattes oppfatninger om både brukervennligheten og nytteverdien av nye systemer og arbeidsprosesser. At superbruker blir nevnt som en avgjørende suksessfaktor i vår studie kan også sees i sammenheng med at ansatte opplever det som tungvint og tidkrevende å finne frem til brukerveiledninger og rutiner. Slik Boffa og Pawola (2006) påpeker vil en ansatt som får støtte fra en kollega, fremfor å måtte gjennomgå brukermanualer, se nytten av de digitale løsningene på en helt annen måte. Våre resultater bekrefter dette ytterligere ved at de kontorene hvor det ikke har vært en superbruker fysisk til stede, eller at superbruker ikke har hatt tilstrekkelig kompetanse, ble det påvist større misnøye til nye digitaliserte fagsystemer. I disse tilfellene har de ansatte måttet kontakte IT-ansvarlig eller en superbruker ved annen avdeling, og dermed ikke fått den samme hjelpen.

Superbrukere intervjuet i denne studien betoner en opplevelse av å være mer utslitt av endringene, ved at de har følt et stort ansvar for at kollegaer henger med på utviklingen. De kommer også frem at de har brukt mer tid på egen opplæring, i tillegg til å ha brukt mer tid til feil og nedetid i systemene. Dette da de er tettere på problemene gjennom sine forsøk på å løse dem. Videre viser tidsbruksundersøkelsene at superbrukere er langt mer effektive og høster flere gevinster av den digitaliserte saksbehandlingen, ved at de trenger mindre tid til å gjennomføre oppgavene – sammenliknet med rådgivergruppen. Denne klare forskjellen kan forklares med at superbrukergruppen har tilegnet seg høyere digital kompetanse gjennom mer opplæring, noe Åsand og Mørch (2006) utpeker som avgjørende for å lykkes med digitalisering. Superbrukere har i tillegg fulgt endringene tettere, de har medvirket i større grad, og fått mer informasjon gjennom digitaliseringsarbeidet, både fra utviklere og prosjektledere i SFK. Etersom at rådgivere med rolle som superbrukere kjenner saksbehandlingen godt, i tillegg til å ha jevnlig felles møter om den digitale utviklingen, har denne gruppen antagelig i større grad oppnådd en stimulerende læringskultur som er tilpasset organisasjonens mål og behov (Lai, 2004).

Det er ikke tvil om at superbrukere har vært nyttig for Konfliktrådet, men samtidig bekrefter ordningen at strukturert opplæring over tid, er avgjørende for å hente ut ønsket effekt av digitaliseringen.

6.3.4 En spenning mellom to grupper – håndtering av ulikheter

De fleste ansatte i Konfliktrådet ønsker digitale endringer. De ønsker seg forbedringer, forenklinger og gode oppdaterte systemer som fungerer. Dette faller seg riktignok naturlig for de fleste av oss, da mennesket siden opprinnelsen har søkt å forbedre det eksisterende (Wright, 1991). Samtidig er det slik at når en forbedring innføres, eller noe etablert skiftes ut til fordel for noe som er enklere eller raskere, vil det i kontekst av digitaliseringens gjennomgripende påvirkning medføre usikkerhet og motstand (DigDir, 2022; Benjamin og Levinson, 1993)

I praksis betyr dette nye rutiner for hvordan oppgaver utføres, nye grensesnitt, nye support løsninger eller ukjente metoder å løse oppgaver på. Fra våre undersøkelser kommer det i denne sammenheng frem, at omtrent ingen av de ansatte i Konfliktrådet, uten oppfordring, søker informasjon eller setter seg godt inn i hva den digitale endringen betyr for sin egen arbeidsutførelse. Det kan fra vårt perspektiv se ut til at fokuset på å sette seg inn i de nye løsningene til dels har vært individuelt betinget. Det har vært tilbudt opplæring, og omfanget har økt betydelig de siste to årene, parallelt med hyppigere digitalisering. Samtidig er

tilfredsheten omkring opplæring ganske lik, og det er andre forhold enn tilbudet om opplæring som har skapt ulik digital kompetanse over tid. Funnet om ulikhetene mellom ansatte som har de samme arbeidsoppgavene der samtlige mener de har måttet avse mye tid til opplæring, forteller oss også at opplæringen i seg selv ikke er tilstrekkelig for å mestre samtlige digitale verktøy på en god og effektiv måte.

Det som i størst grad betinger utnyttelsen av digitale systemer, og oppnådd effekt av endringene peker derfor mot personlig interesse. Ansatte som er interessert i digital utvikling, vil i sin naturlige sammenheng også vise nysgjerrighet for endringene, og med det oppnå en økt forståelse for utviklingen og i større grad ha positive holdninger til endringsprosessene. Interessen vil med andre ord resultere i økt kompetanse – som kan ha flere positive synergieffekter. Blant dem økt mestringsfølelse og mer anerkjennelse fra kollegaer for ens kunnskap (Lai 2004). Sett fra vårt ståsted har en gruppe ansatte sett digitaliseringen som en mulighet som må omfavnes, og det er deres personlige interesse som har vært avgjørende for det.

Dette illustreres videre ved at en annen gruppe ansatte, som i større grad har uttrykt frustrasjon over digitaliseringen, også er mer bekymret for at digitalisering tar fokuset vekk fra det viktige arbeidet med mennesker. Vi oppfatter dem som i større grad interessert og forankret i samfunnsoppdraget – som jo er konfliktløsning der mennesker kan møtes og få hjelp med sine utfordringer, og ikke digitalisering. Denne gruppen har i tilfeller også mer tidligere erfaring noe Balogun, (2003) trekker frem som årsak til at det kan være vanskelig å bevege seg over til en ny virkelighet, eller at de ikke ser den nye teknologien som meningssskapende for samfunnsoppdraget slik Ask og Søråa (2021) poengterer. Gitt våre observasjoner eksisterer det en gruppe som ser endringene som mer påtvunget, noe som kan forklare hvorfor noen av våre informanter i større grad har lyktes med den digitale omstillingsprosessen en andre.

På bakgrunn av dette vil Konfliktrådet i større grad lykkes med digitaliseringsinnsatsen ved å skape forståelse for hvordan digitaliseringen og utnyttelsen av digital teknologi også kan bidra til at samfunnsoppdraget løses på en mer tilfredsstillende måte. Gjerne ved å sette søkelys på hva digitalisering gjør for samfunnsoppdraget i sin kommunikasjon til ansatte om endringene, fremfor å definere det som et behov for digital opplæring. På den måten vil både de som er interessert i samfunnsoppdraget, og de som er interessert i digital utvikling i større grad engasjere seg for endringene.

Både de strukturelle og kulturelle forskjellene mellom kontorstedene kan også ha påvirket i hvilken grad ansatte har lyktes med digitaliseringen, eller i hvilken grad ansatte har følt seg komfortable med de nye digitale arbeidsprosessene. Konfliktrådet er organisert på en slik måte at de mindre kontorene ikke bestandig har en lokal leder til stede, det samme for superbruker – som har vist seg å være viktig for digitaliseringsinnsatsen. Enkelte informanternes opplevelse av å ikke bli sett og hørt, kan ha en sammenheng med manglende lokal ledelse og kolleger å sparre med. Ved å ikke bli inkludert i prosesser som angår ens arbeidshverdag, vil motivasjon og engasjement være vanskelig å oppnå (Engelstad et al., 2003).

Den store variasjonen mellom saksbehandlerne i deres i tidsbruk fra 2018 og til i dag handler ifølge våre funn om i hvor stor utstrekning den enkelte saksbehandler utnytter de digitale mulighetene som eksisterer innenfor og i tillegg til systemene. Det handler ikke nødvendigvis om motstand mot endringer, men heller en manglende forståelse av sammenhengen mellom støtten som finnes i teknologien og tjenesteleveransen (Rambøll, 2017). Det viser seg at det eksempelvis er mye tid å spare på å behandle dokumenter digitalt uten å skrive dem ut. Samtidig er det store forskjeller internt. Noen sier de bruker like lang tid på å registrere saken i dag som de tidligere måtte vente på utskriften av papirene. Andre forteller at de reiser til kontoret og skriver ut papirene, da de ikke forstår digital dokumentbehandling. Når vi undersøker nærmere hvilke konkrete oppgaver som går raskere digitalt handler det om muligheten til å søke opp den informasjonen saksbehandler har behov for i digitale dokumenter, sammenliknet med å fysisk bla gjennom ukonsekvente politidokumenter. Videre muligheten til å kopiere og lime inn navn, telefonnummer, titler eller fødselsnummer sammenliknet med å lese av et fysisk dokument og skrive det inn i datasystemet. Det er med andre ord ulik trygghet og erfaring med bruken av digitale systemer som utgjør forskjellen i tidsbesparelser for dokumentbehandling.

Oppsummert viser våre iakttagelser av hvordan ansatte på forskjellige måter både har lyktes eller strever med digitale endringer at det er viktig at nærmeste leder er involvert i endringsprosessene og bevisst ansattes ulikheter. Ved at mellomleder er tilstrekkelig involvert i endringene, vil de få anledning til å avdekke hvilke styrker og svakheter ansatte besitter, og med det tilpasse konkrete utviklingsbehov for den enkelte (Yukl, 2012; Northhouse, 2013; Kræmmergaard, 2019). At våre resultater viser til ulikheter i oppnådd effekt av digitaliseringen, kan også forklare med nettopp det – at mellomledere i ulik grad har vært involvert og hatt tilstrekkelig forståelse for endringene.

7 AVSLUTNING

Målet med denne studien har vært å beskrive hvordan digitaliseringsarbeidet som har pågått i Konfliktrådet fra 2018 til 2022 har foregått, og med det kunne si noe om i hvilken grad de har lyktes med digital omstilling. For å beskrive dette har vi undersøkt flere hypoteser knyttet til forventinger og effekt av digitaliseringen, kartlagt tidsbruken i saksbehandlingsprosesser før og etter de ble digitalisert og med flere metoder undersøkt hvordan ansatte i Konfliktrådet har opplevd digitaliseringen.

7.1 Svar på problemstilling og oppsummering av studiens hovedfunn

Det sentrale funnet i denne studien er at ansatte i ulik grad utnytter mulighetene digitaliseringen gir. Videre er det klart at interesse for digital teknologi og strukturert digital kompetanseheving bidrar til at ansatte oppnår forventede gevinster av digitaliseringen og utnytter teknologiens fulle potensiale. Videre vil en digital omstillingsprosess medføre usikkerhet for både ansatte og ledere, samtidig kan usikkerheten i stor grad unngås ved at toppledelsen er tydelige i sin forankring av digitaliseringsstrategi, og at det legges til rette for organisert kompetanseheving og læringskultur. Foruten det vil ansattes mulighet til å påvirke endringene, diskutere i egnede forum og bli anerkjent for sine forslag bidra til en vellykket digitaliseringsprosess.

7.1.2 I hvilken grad har Konfliktrådet lyktes med digitaliseringen?

Gjennom teoridelen kom vi frem til fem punkter som vi mente var sentrale for å vurdere i hvilken grad Konfliktrådet har lyktes med digital omstillingsprosess. Vi skal derfor i det videre se dem opp mot våre resultater.

1. *Involvert ledelse* blir definert som ledelsens evne til å ta aktivt eierskap til digitaliseringen i organisasjonen (Stensaker og Haueng, 2016; Balogun, 2003). Funnene fra vår studie viser et behov for en styrking av mellomlederens rolle slik at de i større grad kan gå foran i endringen. Videre betyr involvert ledelse at digitaliseringen er forankret i toppledelsen og hos mellomledere. Våre funn indikerer her at SFK som toppledelse må sette tydeligere krav og forventinger til mellomleders rolle i digitaliseringsarbeidet, og at det ikke hos alle har vært tydelig forankret. Samtidig varierer også dette, da noen ledere opplever sterkt eierskap til digitaliseringen, og ansatte ved enkelte kontorer har uttrykt at dette stemmer. Likevel viser summen av våre resultater og teori at ledere i Konfliktrådet i større grad kunne bidratt positivt til en digital omstilling dersom de hadde vært *mer* involvert (Caldwell, 2003).

2. *Medvirkning* handler om involvering av medarbeidere før og underveis i endringsprosessene (Engelstad et al., 2003). Konfliktrådet har involvert både ansatte og meklere i forarbeidet med

digitaliseringen. De har utpekt flere superbrukere, som gjennom jevnlige møter blir stimulert til initiativ og eierfølelse. I hvilken grad medvirkningen er opplevd som reell har vi ikke undersøkt, men overordnet tyder våre resultater på at flere stemmer blir hørt. Samtidig indikerer ansattes felles enighet om at toppledelsen ikke alltid presenterer de beste løsningene grunnet for lite innsikt i deres hverdag – et behov for mer medvirkning fra ansatte underveis i endringsprosessene (Levin, 2012).

3. *Kommunikasjon* har blitt undersøkt i kvalitative intervjuer, og har kommet til uttrykk både som et forbedringsområde, men også som en årsak til motstand. Kommunikasjonene har vært for omfattende, for sjelden og lite tilgjengelig og søkbar. For de lokale kontorene som har gått gjennom informasjon sammen og repetert informasjon om endringer har kommunikasjonen vært hensiktsmessig, samtidig har ikke alle hatt muligheten til dette. Resultatene gir inntrykk av at det ikke har vært utarbeidet en bakenforliggende kommunikasjonsstrategi for hele digitaliseringsarbeidet. Videre har både superbrukere og enkelte kontorer etablert egne diskusjonsforum og mer uformelle kanaler som kan ha stimulert til læring eller dempet frustrasjon. Overordnet viser våre resultater at Konfliktrådet har lyktes med kommunikasjonen i tilknytning til digitaliseringsprosjektene, samtidig ville mer rettidig og effektiv kommunikasjon minsket motstand og kunne bidratt til at flere fikk interesse for endringene (Amundsen og Kongsvik, 2008).

4. *Endringsagenter* ble sett på som et virkemiddel for å påvirke endringen i positiv retning der nøkkelpersoner skaper engasjement og motivasjon i organisasjonen (Caldwell, 2005; Huy, 2001). Konfliktrådet har i stor grad lyktes med dette, ved at de bestemte seg for en lokal superbruker for hver av de tolv kontorene. Dette ble en måte å gi initiativrike medarbeidere nødvendig kunnskap og muligheten til å påvirke endringen i positiv retning, noe våre resultater illustrerer har bidratt positivt til den digitale omstillingsprosessen.

5. *Læringskultur* er slik vi beskrev i teorien noe ledelsen må legge til rette for, slik at organisasjonens medlemmer enklere og sammen kan overvinne utfordringer (Dysthe, 2001). Våre resultater peker på at kun enkelte mellomledere eller kontorfellesskap har oppnådd dette, og toppledelsen har slik vi oppfatter det ikke bidratt til å skape en kultur for prøving og feiling med søkelys på å heve digital kompetanse. Dersom Konfliktrådet mer aktivt hadde gått inn for å etablere en læringskultur ville det ut fra våre undersøkelser bidratt til utviklingen av bedre tilpassede løsninger som av flere hadde utnyttet til det fulle (Lai, 2004).

Konfliktrådet har på flere måter oppnådd gode resultater av digitaliseringsperioden fra 2018 til 2022, samtidig har studien avdekt svakheter og forbedringspotensialer som ved å ha blitt håndtert på en annen måte potensielt kunne bidratt til at Konfliktrådet i enda høyere grad hadde lyktes med den digitale omstillingsprosessen.

Saksbehandlingen har blitt mer effektiv og arkivverdig gjennom redusert tidsanvendelse i flere prosesser og ved at nye systemer i større grad oppfyller lover og retningslinjer. Ansatte er mer tilfreds med arbeidshverdagen fordi det har blitt færre manuelle og repeterende oppgaver i tillegg til at arbeidet kan gjøres hjemmefra ved behov. Videre kan digitaliseringen ha vært med å styrke Konfliktrådets samfunnsoppdrag, ved at de settes i stand til å håndtere saker mer effektivt som er god utnyttelse av felleskapets midler, men også ved å imøtekomme en forventning i samfunnet om digitalt tilgjengelige offentlige tjenester.

Forbedringspotensialene vi har avdekt er mer effektiv kommunikasjon om endringer, etablering av læringskultur som tillater prøving og feiling, tydeligere ansvarsfordeling for lokale opplæringstilbud og tettere samarbeid mellom superbrukere, lokale ledere og toppledelsen om digitaliseringsarbeidet. Dette slik at toppledelsen får økt innsikt i saksbehandlers hverdag, og mellomledere i større grad vår være involvert og ta eierskap til digitaliseringen.

7.2 Betraktninger av studiens bidrag

Denne studien bidrar empirisk til feltet på flere måter. Først og fremst med ny innsikt i hvordan digitalisering i en offentlig organisasjon foregår, og hvilke organisatoriske forhold som påvirker nettopp dette. Studiens empiriske analyse og data kan bli nyttig både for fremtidige studier av digitalisering i offentlig sektor, eller andre offentlige organisasjoner som er i gang med digitalisering.

Et eksempel vi har valgt å løfte frem i denne sammenheng er spenningen vi ser mellom et meningsfylt samfunnsoppdrag og effektiviseringsforsøk gjennom bruk av ny digital teknologi. Blant medlemmene av organisasjonen kan den samme spenningen sees ut fra ulike behov og interesser – der trivsel og behag møter engasjement for utvikling.

Selvfølgelig er praksis mangetydig og flerstemt. For hverken ansatte, superbrukere, mellomledere eller toppledere er verden sort-hvit eller delt inn i skarpt avgrensede relevanssystemer. Organisasjonsmedlemmer er alle sitt faglige yrke eller samfunnsoppdrag bevisst, men på ulike måter og i ulike grader. Spørsmålet de organisasjoner som skal digitaliseres bør stille seg; er hvordan de kan stimulere til økt interesse for det digitale uten å flytte fokuset vekk fra praksis eller overse betydningen av faglige kvaliteter.

Alt i alt viser vår studie at digitalisering er en krevende innsats og berører alle medlemmer av en virksomhet. Ledere så vel som ansatte blir kapasitetsmessig strukket, og det finnes motsetninger mellom grupper av ansatte, og mellom hvilke elementer som rangeres som mest relevante. Slik studien også peker på, krever en vellykket endringsprosess at motsetningene balanseres, gjerne ved å skape rom for at ulike idealer får sameksistere. Slik Linda Lai (2004) beskriver det *“organisasjons- og læringskulturen må passe til organisasjonens mål og behov”*.

Lykkes man med dette, gjenstår oppgaven med å oppfordre ansatte til å ta del i digitaliseringen, for først etter en forståelse av hvorfor og hvordan dannes gode forutsetninger for den motiverende følelsen av å være nyttig og kompetent.

7.2.1 Tre gode råd

Ved å studere Konfliktrådet digitaliseringsprosess og undersøke i hvilken grad de oppnådde en vellykket digital omstilling, er det særlig tre suksessfaktorer andre virksomheter også kan ha nytte av. Det første er å sørge for planlagte og jevnlig opplæringer for alle ansatte. Det andre er superbrukerordningen, at engasjerte ansatte får bidra til å utvikle endringene, komme med forslag og tenke sammen med ledelsen. Deretter er det viktig at superbrukere blir gitt et tydelig ansvar for å lære opp sine nærmeste kollegaer, i tett samarbeid med sin nærmeste leder.

Det siste handler om tempoet i endringene, og ressurser til feilhåndtering. Det tar tid å endre noe, og ingen digitale systemer er feilfrie. Et eksempel på dette er saken om helsesektorens innføring av et nytt regionalt IT-system. Senest omtalt i Morgenbladet april 2022. Utviklingen av systemet kostet 1 milliard kroner – minst 200 millioner mer enn planlagt – men inneholder ifølge brukerne så mange feil at de ikke tør å ta det i bruk. En lege kan fortelle at de ble anbefalt å bruke Microsoft Word som en hjelp til å mellomlagre tekst når programmet låser seg, og en annen mener at i verste fall får en kreftsyk pasient diagnose som frisk på grunn av feil i programvaren. Likevel ønsker Helse Sør-Øst nå å innføre systemet ved Norges største sykehus (Elnan og Drønen, 2022). I likhet med digitaliseringsprosjektene i Konfliktrådet, særlig det nye saks- og arkiv systemet Elements Cloud, som ansatte har opplevd svært mye problemer med – kan det se ut som at endringene innføres før de er tilstrekkelig utprøvd – uten noen form for reserveløsning. Slik vår studie også peker på, vil et system som ikke fungerer binde opp store mengder med ressurser, da omtrent alle ansatte påvirkes av de samme feilene. Videre vil digitaliseringsarbeidet miste tillitt blant de ansatte, og legge dårlige forutsetninger for videre digitalisering. Rådet er derfor at større digitale endringer bør testes ut over lengre tid og med en liten gruppe brukere før det innføres for alle.

7.3 Hva kunne vi gjort annerledes – hva er veien videre?

Vi har i løpet av denne casestudien merket oss flere områder som kunne vært interessant å utforske nærmere. Vi har eksempelvis ikke sett på hvordan endringer i seg selv ofte innebærer en betydelig ressursinnsats for den ansatte (Jacobsen, 2012) Dette ser vi er et aspekt som kunne påvirket vår vurdering av den oppnådde effekten i Konfliktrådet. Dette særlig fordi Konfliktrådets digitaliseringsprosjekter nylig er gjennomført.

Vi har heller ikke sett på hvordan digitalisering kan ha ført til mindre trygge sosiale relasjoner, som kunne vært særlig interessant av to grunner; Den ene er at Konfliktrådet har digitalisert mange prosesser, og det har vært en to år lang pandemi med flere pålegg om hjemmekontor i samme periode; Det andre er fordi tap av sosiale relasjoner i seg selv er en kilde til motstand – slik Amundsen og Kongsvik (2008) forklarer i sin bok *Endringskynisme*. I en omstrukturingsstudie fra kullgruvevirksomheten i England (Jaques, 1951) kan vi også se et eksempel på dette. Der førte endringene til større turnover blant de ansatte, økt forekomst av arbeidskonflikter og en betydelig økning i sykefraværet – reaksjoner som kan tolkes som endringsmotstand (Jacobsen, 2012). En sentral årsak til disse reaksjonene var at endringene førte til en sterk grad av mekanisering av kullutvinningen, noe som medførte at mange ansatte mistet den sosiale kontakten de hadde med kollegene sine. Dette førte til at den enkelte ble isolert og følte et tap av det som tidligere ga arbeidet utvidet mening. I tråd med vår avhandling kunne det vært interessant å undersøke nærmere hvordan digitaliseringen påvirker kollegiale og sosiale relasjoner i ulike retninger.

Videre har vi lite informasjon om hvordan toppledelsen i Konfliktrådet (SFK) har planlagt digitaliseringsarbeidet. Oppgaven mangler et empirisk motstykke til ansattes vurderinger av toppledelsens arbeid. Særlig når det gjelder deres arbeid for forankring i organisasjonen og kommunikasjonsflyten mellom toppledelsen og mellomlederne. Vi har i vår studie benyttet et froskeperspektiv, sett gjennom rådgivernes øyne. Det kunne vært like interessant å undersøke organisasjonen fra et fugleperspektiv, hvor lederne hadde blitt intervjuet, fremfor de ansatte. Her kunne også prosjektledere for digitalisering deltatt, i tillegg til utviklere av de spesifikke digitale verktøy.

Det er også viktig å bemerke at denne studien har gått parallelt med digitaliseringsprosjektene i Konfliktrådet, og vi har dermed ikke fått fulgt prosessen frem til de er ordentlig integrert og implementert i hele organisasjonen. Det kan derfor tenkes at vi hadde fått andre resultater om vi undersøkte effektene av digitaliseringen på et senere stadium.

8 LITTERATURLISTE

- Adcock, R. og Collier, D. (2001). *Measurement Calidity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research*. APSR, 95, 529-546.
- Amundsen, O., og Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendals Akademisk.
- Andersen, S. S. (2006) *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 22, 278-298.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Harris, D. og Axtell, C. (2016). *Work Psychology: Understandig Human Behaviour in the Workplace* (6.utg.). FT Publishing International.
- Ask, K. og Søråa, R. A. (2021). *Digitalisering: samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K., og Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag.
- Balogun, J. (2003). *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change. Intermediaries*. British Journal of Management, 14 (1), s. 69-84. Hentet 10.02.2022. Hentet fra: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Benjamin, R.I., og Levinson, E. (1993). *A Framework for Managing It. Enabled Change*. Sloan Management Review: Cambridge, Mass., 34(4), 23-33.
- Berger, P. L. og Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Bergschöld, M. J. (2016). *Domesticating Homecare Services. Vehicle Route Problem Solver Displaced*. Nordic Journal of Science and Technology Studies 4 (2): 1-13. Hentet: 23.04.2022. Hentet fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2488500/Bergsch%25C3%25B6ld.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bergschöld, M. J. (2018). *When Saving Time becomes Labor: Time, Work and Technology in Homecare*. Nordic Journal of working life studies 8:1-9. Hentet 23.04.2022. Hentet fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2579309/Bergsch%25C3%25B6ld%252C%2bJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Berker, T. (2006). *Domestication of media and technology*. Meidenhead: Open University Press.
- Boffa, D. P., og Pawola, L. M. (2006). *Identification and conceptualization of nurse super users*. *Journal of Healthcare Information Management*, 20(4), 60-68. Hentet 16.02.2022. Hentet fra: <https://www-scopus-com.ezproxy.uio.no/record/display.uri?eid=2-s2.0-39049191707&origin=inward&txGid=2d714c9f17cc37d4eb6d73b50cb4a040>
- Brenner, W., Karagiannis, D., Kolbe, L., Krueger, J., Leifer, L.J., Lamberti, H-J., Leimeister, J.M., Oesterle, H., Petrie, C., Plattner, H., Schwabe, G., Uebernickel, F., Winter, R. og Zarnekow, R. (2014). *User, Use & Utility Research. Business & Information Systems Engineering*, 6(1): 55-61. doi: 10.1007/s12599-013-0302-4.
- Brynjolfson, E. og McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: Norton & Company.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. (4. utg). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Caldwell, R. (2003). *Models of Change Agency: A Fourfold Classification*. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142. Hentet 09.04.2022. Hentet fra: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00270>
- Crosson, J., Etz, R., Wu, S., Straus, S., Eisenman, D. og Bell, D. (2011). *Meaningful use of electronic prescribing in 5 exemplar primary care practices*. *Annals of Family Medicine*, 9 (5), 392-7. doi: <https://doi.org/10.1370/afm.1261>
- Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Direktoratet for forvaltning og IKT (DigDir). 2022. Status på målene i digitaliseringsstrategien. Hentet: 23.04.2022. Hentet fra: <https://www.digdir.no/digdir/status-pa-malene-i-digitaliseringsstrategien/3478>
- Direktoratet for forvaltning og IKT u.d.)
- Dunn, K. (2016). "Interviewing". I *Qualitative research methods in human geography*. I. M. Hay, (red.), 149-188. Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Elnan, T. S og Drønen, O. (2022). *Slår alarm: Nytt datasystem kan gi pasienter feil diagnose*. *Morgenbladet* Nr. 13/1.-7. April 2022, s. 16-19. Hentet fra: <https://nogo.retriever->

info.com/prod?a=2419&d=0551262022040188896634&s=55126&sa=1001035&x=854319e0b8095812519d13bd82e1fb64&tz=Europe/Oslo&t=1652858389

Enehaug, H. og Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007. Hentet: 15.03.2022. Hentet fra: <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>

Engelstad, F., Storvik, A. E., Svalund, J. og Hagen, I. M. (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. *Qualitative Inquiry*, 12, 219-245.

George, A. L. og Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA: MIT Press.

Gerring, J. (2007). *Case study research: principles and practices*. Cambridge University Press.

Giddens, A. (1987). *Social Theory and Modern Sociology*. Polity Press.

Groth, L. (1999). *Future Organizational Design. The scope for IT-based enterprise*. New York: John Wiley & Sons.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gullestad, M. (1991). *Hva legger jeg i barneperspektiv?* *Barn* 9(1): 63-65.

Hammersley, M. (1987). *Some Notes on the Terms "Validity" and "Reliability"*. *British Educational Research Journal*, 13, 73-81.

Halbesleben, J., Wakefield, D., Ward, M., Brokel, J. og Crandall, D. (2009). *The Relationship Between Super Users' Attitudes and Employee Experiences with Clinical Information Systems*. *Medical Care Research and Review*, 66 (1), 82-96. Hentet: 23.04.2022. Hentet fra: <https://doi.org/10.1177/1077558708325984>

Harari, Y. N. (2018). *Sapiens. En kort historie om menneskeheten*. Oslo: Bazar Forlag/Cappelen Damm AS.

Harteis, C. (ed). (2018). *The impact of digitalization in the workplace. An educational view*. Tyskland: Springer International Publishing.

Helgre, B. (2021). *Hva er egentlig digitalisering?* Hentet 05.04.2022. Hentet fra: <https://www.advania.no/kunnskap/artikler/hva-er-egentlig-digitalisering>

- Hennestad, B. V., og Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget
- Hobbes, T. (2005). *The English Works of Thomas Hobbes of Malmesbury – Volume II*. New York: Elibron
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Huy, Q. N. (2001). *In praise of middle managers*. Harvard Business Review, 79 (8), 72-79.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2022). *Tildelingsbrev 2022 Konfliktrådet*. Hentet 01.05.2022. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/16c13b12547b426694969a8cbc29e34f/tildelingsbrev-2022-konfliktradet-1699221.pdf>
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kennair, L. E. O. (2004). *Evolusjonpsykologi. En innføring i menneskets natur*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- King, G., Keohane, R. O., og Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2019). *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Regjeringen. Hentet: 02.02.2022. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2014). *Digitalisering i offentlig sektor*. Regjeringen. Hentet. 29.03.2022. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2017). *Digital omstilling er et lederansvar*. Regjeringen. Hentet: 18.02.2022. Hentet fra:

<https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/nyheter/digital-omstilling-er-et-lederansvar/>

Konfliktrådet. (2022a). *Om Konfliktrådet*. Hentet 04.03.2022. Hentet fra:

<https://konfliktraadet.no/om-konfliktraadet/>

Konfliktrådet. (2022b). *Statistikk og rapporter: Årsrapport 2018; 2019; 2020; 2021*. Hentet

05.04.2022. Hentet fra: <https://konfliktraadet.no/om-konfliktraadet/organisasjonen/statistikk-og-rapporter/>

Konfliktrådet. (2022c). *Sluttrapport: Prosjekt for identifikasjon av beste praksis gjennom prosess- og oppgavekartlegging*. [Internt dokument i Konfliktrådet].

Konfliktrådet. (2022d). *Sentrale forutsetning i kost-nytte vurderingene*. [Internt dokument i Konfliktrådet].

Konfliktrådet. (2022e). *Bemanningsoversikt mars 2022*. [Internt dokument i Konfliktrådet].

Konfliktrådet. (2017). *Satsingsforslag: Virksomhetsutviklingsprosjekter med IKT*. [Internt dokument i Konfliktrådet].

Kotter, J. P. og Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Cambridge: Harvard Business Review.

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kræmmergaard, P. (2019). *Digital transformation: 10 evner din organisasjon skal mestre, og 3 som du har brug for* (2.utg.). ed: Djøf Forlag.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Langdridge, D. og Hagger-Johnson, G. (2012). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. Harlow: Pearson Education.

Layder, D. (1998). *Sociological practice: Linking theory and social research*. University of Michigan: Sage.

Levin, M. (2012). *Demokrati I arbeidslivet: den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lie, M. og Sørensen, K. H. (1996). *Making technology our own? Domesticating technology into everyday life*. Oslo: Scandinavian University Press.

- Lund, T. og Haugen, T. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Akademika.
- Maslow, A. H. (2013). *A Theory of Human Motivation*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Mayer, C. B. og Stensaker I. G. (2006). *Developing capacity for change*. Journal of Change Management, 6 (2), 217-231. doi: <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Mayer, C. B. og Stensaker I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2.utg.). California: Sage Publications Inc.
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet: pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis* (2.utg.). Oslo: Forlaget Paul Moxnes
- Netinbag. (2022). *Hva er produktivitetsparadokset?* Hentet 20.04.2022. Hentet fra: <https://www.netinbag.com/no/business/what-is-the-productivity-paradox.html>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles, CA: Sage Publications Inc.
- Nonaka, I. og Toyama, R. (2003). *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. *Knowledge Management Research & Practice*, 1 (1), 2-10. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- Paulgaard, G. (1997). *Feltarbeid i egen kultur: innenfra, utefra eller begge deler?*
- Pellizzari, A., Parent, A., Holwell, M., Lam, T., Roussos, J., Moyo, E. og Shessel, A. (2018). *Leading From the Trenches: The Role of the Radiation Therapist "Super User" in the Implementation of a New Treatment Planning System*. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 49 (1), 12-13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jmir.2018.02.036>
- PricewaterhouseCoopers, 2016. *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. Hentet. 22.04.2022. Hentet fra: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>
- Rambøll. (2017). *IT i praksis – Norges digitale status*. Rambøll Management Consulting
- Rathbun, B. C. (2008). *Interviewing and Qualitative Field Methods: Pragmatism and Practicalities*. Oxford University Press.

- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, P. og Nielsen, J. (2004). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rolstadås, A., Krokan, A., Dyrhaug, L. T. (red). (2017). «*Teknologien endrer samfunnet*». Bergen: Fagbokforlaget.
- Sander, K. (2021). *Organisasjonen som et åpent sosio-teknisk system*. Hentet 20.04.2022.
Hentet fra: <https://estudie.no/organisasjonen-apent-sosio-teknisk-system/>
- Sannes, E. og Andersen, E. (2017). *Er norske bedrifter digitale sinker?* Hentet 10.03.2022.
Hentet fra: <https://www.magma.no/er-norske-bedrifter-digitale-sinker>
- Schartum, D. W., Jansen, A. og Tranvik, T. (2017). *Digital forvaltning: en innføring: juridiske, informatiske og organisatoriske aspekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schneider, M. (2018). *Digitalization of Production, Human Capital, and Organizational Capital*. In C. Harteis (Ed.), *The impact of digitalization in the workplace: An educational view*. Springer.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva: Renguin Random House UK.
- Seibel, T. M. (2019). *Digital Transformation. Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*. Australia: Rosetta Books.
- Shea, C., og Belden, C. (2016). *What is the extent of research on the characteristics, behaviors, and impacts of health information technology champions? A scoping review*. BMC Medical Informatics and Decision Making, 16 (2). doi: 10.1186/s12911-016-0240-4
- Simonsen, B. (2009). *Er det ikke egentlig det du mener? Farer som truer den etnografiske forskeren*. Sitert i Johnsen, H. C. G., Halvorsen, A. og Repstad, P. (red). *Å forske blant sine egne: Universitet og region – nærhet og uavhengighet* (208-214). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Skatteetaten. (2021). *Venter du på skattemeldingen i postkassen? Sjekk på nett!* Hentet 29.01.2022. Hentet fra:
<https://www.skatteetaten.no/presse/nyhetsrommet/papirskattemelding-sjekk-pa-nett/#kommuneoversikt>
- Smith, J. A. og Osborn, M. (2015). *Interpretative Phenomenological Analysis*. I J. A. Smith (red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3.utg.), 25-52. Sage Publications Inc.

- Statistisk Sentralbyrå. (2015). *Hvor viktig er IKT-investeringer for innovasjon og produktivitet?* Hentet 15.05.2022. Hentet fra: <https://www.ssb.no/forskning/mikrookonomi/bedriftsatferd/hvor-viktig-er-ikt-investeringer-for-innovasjon-og-produktivitet>
- Stensaker, I. G. og Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Store Norske Leksikon. (2021). *Digitalisering*. Hentet 19.02.2022. Hentet fra: <https://snl.no/digitalisering>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Todnem, R. (2005). *Organisational change management: A critical review*. Journal of Change Management, 5 (4) 369-380. doi: <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Unruh, G. og Kiron, D. (2017). *Digital transformation on purpose*. MIT Sloan Management Review. Hentet 14.03.2022. Hentet fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: an introduction*. London: Routhledge.
- Volkoff, O., Strong, D. M., og Elmes, M. B. (2002). *Between a Rock and a Hard Place: Boundary Spanners in an ERP Implementation. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*. August 9-11, 2002, Dallas, TX, 958-962.
- von Wright, G. H. (2003). *Vitenskapen og fornuften*. Oslo: Cappelen.
- Weick, K. E., og Quinn, R. E. (1999). *Organizational Change and Development*. Annual Review of Psychology, 50(1), 361-386. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wiberg, L. (2001). *Visjonen, et verktøy for utvikling og ledelse*. Oslo: NKS Forlaget.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. (5th ed. utg.). Los Angeles, California: SAGE Publications.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3.utg.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. doi: <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.2307/257314>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8.utg.). Boston, MA: Pearson Education. *Decision Making*, 16 (2).

Zaleznik, A. (1981). *Managers and Leaders: Are They Different?* The Journal of Nursing Administration, 11(7): 25-31.

Åsand, H., og Mørch, A. (2006). *Super Users and Local Developers: The Organization of End-User Development in an Accounting Company.* Journal of Organizational and End User Computing, 18(4), 1-21. doi: 10.4018/joeuc.2006100101.

9 VEDLEGG

Vedlegg 1: Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjektet

Vil du delta i forskningsprosjektet *Effektene av digitalisering i Konfliktrådet*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke robotisering av saksbehandling (Robina) og kommunikasjon med meklere (meklerportal). I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er en del av vårt masterprogram ved Nord Universitet. Arbeidet med prosjektet foregår i perioden juni 2021 til mai 2022.

Problemstilling og spørsmål er (foreløpig):

I hvilken grad opplever ansatte i Konfliktrådet at digitalisering har gjort arbeidsdagen mer effektiv?

- (Er målene om prosesseffektivisering etter implementering av digitaliserte arbeidsprosesser for Konfliktrådet oppnådd?)
- Er digitalisering nyttig på individnivå eller en organisasjons og samfunnsmessig nødvendighet?
- På hvilken måte opplever ansatte at digitalisering av arbeidsoppgaver frigjør kapasitet?
- Utnytter alle tolv konfliktråd mulighetene for effektivisering som følge av implementeringen av nye digitale verktøy på samme måte?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet, hvor Thomas og Martin er studenter ved masterprogrammet *Human Resource Management*.

- Nord Universitet v/ Karianne S. Olsen - karianne.s.olsen@nord.no
- Student, Thomas Erlend Bjørnerud thomas.bjornerud@konfliktraadet.no
- Student, Martin Nikolaisen - mn@68nord.no

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Konfliktrådet er delt inn i 12 kontorer med 22 lokasjoner, som dekker hele Norge. Vi har valgt å intervju 1-2 personer fra hvert kontor, dette for å danne et valid datagrunnlag og analysere hvordan digital teknologi utnyttes.

Som Rådgiver ved et av disse kontorene, ønsker vi derfor å intervju deg. Kontaktinformasjon er hentet fra Konfliktrådets interne adresselister samtidig som vi har fått tillatelse fra lederne for hvert kontor å kontakte dere som rådgivere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å stille konkrete spørsmål som omhandler dagens manuelle arbeidsprosess. Vi ønsker at intervjuene skal være løst og ledige, hvor hovedintensjonen er å snakke om deres personlige opplevelser rundt arbeidsprosessene og digitaliseringen av disse.

Det vil ikke bli utført lydopptak i intervjuets første del eller lagret øvrige personopplysninger. Dersom du samtykker til det, vil vi spørre om å gjøre lydopptak av intervjuets siste del. Dine svar vil bli anonymisert og all skriftlig korrespondanse med deg vil bli slettet fortløpende.

Vi estimerer intervjuet til å vare ca. 30-40 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Alle opplysninger vi har innhentet vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være Thomas og Martin som har tilgang til opplysninger du oppgir.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når masteroppgaven avsluttes/avhandlingen er godkjent. Planen for å ferdigstille masteroppgaven er ila. Mai 2022.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra 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 v/ Karianne S. Olsen – karianne.s.olsen@nord.no

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

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

Med vennlig hilsen

Thomas E. Bjørnerud og Martin Nikolaisen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Effektene av digitalisering i Konfliktrådet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At opplysninger jeg har gitt kan publiseres – uten at jeg kan gjenkjennes
- At mine personopplysninger kan lagres til prosjektets slutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Eksempel på invitasjon til første intervjurunde (e-post)

Hei,

Håper du har tid til å delta dette tidspunktet! Fint om du kan godta eller avslå så raskt som mulig slik at vi får oversikt.

Forventet tidsbruk 45 min +/-.

Inviterer deg som tidligere forespeilet til et kort semistrukturert intervju i anledning vår masteroppgave om digitalisering i offentlig virksomhet.

Vi følger en kort intervjuguide med 5 spørsmål knuttet til digitale endringer og opplevelsen av digitalisering.

Vår problemstilling er:

I hvilken grad har Konfliktrådet lyktes med den digitale omstillingsprosessen?

Vi er videre interessert i følgende forskningsspørsmål:

FS1: Har rådgivere i Konfliktråd oppnådd forventet effekt av digitaliseringen?

FS 2: I hvilken grad får rådgivere i Konfliktrådet frigjort kapasitet som følge av digitalisering?

FS 3: Hvordan kan lokale mellomledere bidra til at digitaliseringsarbeid lykkes?

FS 4: Er effekten av digitalisering utnyttet likt mellom de tolv konfliktrådene?

FS 5: Hva er årsakene til motstand mot digitale endringer blant ansatte i Konfliktrådet?

Vedlegg 3: Eksempel på invitasjon til andre intervjurunde (e-post)

Intervju og tidsbruksundersøkelse

Vi har invitert deg til et kort intervju i neste uke.

Før intervjuet hadde vi satt utrolig stor pris på om du kunne hjulpet oss å fylle ut siste del av ditt skjema.

I tillegg til intervju gjør vi nemlig en mer konkret tidsbruksundersøkelse. Svarene vil bli helt anonymiserte, og vi er kun ute etter den prosentvise endringer mellom hvordan det var før sammenliknet med i dag. Vi gjør dette ved å forsøke å måle utvalgte prosesser.

Er det noe du ikke kjenner deg igjen i skjema kan du hoppe over eller spørre oss når som helst.

Du finner lenke til skjema øverst i e-posten. Bare å skrive rett inn. Det ligger en veileder til skjema nederst i regnearket.

På forhånd tusen takk for ditt bidrag til vår datainnsamling. Vi sees på Teams til uka 😊

Masse god helg!
Hilsen Martin og Thomas

Vedlegg 4: Kvalitativ intervjuguide - første intervjurunde

Problemstilling	<i>Har Konfliktrådet lyktes med digitalisering sett fra et endringsperspektiv?</i>
Spørsmål	<ul style="list-style-type: none">• Hvor lenge har du arbeidet i Konfliktrådet?• Hvordan vil du beskrive Konfliktrådet som arbeidsplass i dag kontra for fem år siden?• Hva var/ er dine forventinger til digitaliseringsprosjektene?• Hva har overrasket deg med digitaliseringsprosessen?• Har du noen spesielle opplevelser/hendelser knyttet til digitaliseringsprosessene?• Hvor tror du Konfliktrådet er mtp. digitalisering om 5 år?• Hvordan tror du dine kolleger opplever digitaliseringen?• Er opplæringen i Konfliktrådet god nok?• Opplever du at digitalisering frigjør kapasitet i din arbeidshverdag?• Hva er positivt for deg med digitaliseringen?• Er du fornøyd med opplæringen på ditt kontor?• Andre ting?

Vedlegg 5: Kvalitativ intervjuguide - andre intervjurunde

Problemstilling	<i>Har Konfliktrådet lyktes med digitalisering sett fra et endringsperspektiv?</i>
Spørsmål	<ul style="list-style-type: none">• Opplever du at du har fått mer tid til andre oppgaver som utadrettet virksomhet eller prosjekter nå etter at saksbehandlingen har blitt ytterligere digitalisert med RPA, justishub og meklerportal?• Hva mener du er suksessfaktorer for vellykket implementering av ny digital teknologi?• Er det noe du mener burde vært gjort annerledes?• Opplever du at det er motstand til endring blant ansatte på ditt kontor?• Opplever du at ansatte ved ditt kontor ønsker digitale endringer?• Opplever du at ansatte ved ditt kontor uten oppfordring setter seg godt inn i hva endringen betyr for dem og egen arbeidsutførelse. At de faktisk endrer egen tilnærming og tilpasser seg endringene?

Vedlegg 6: Kvantitativ spørreskjema – rådgivere

Utsendt spørreskjema til rådgiverne i Konfliktrådet.

Hvor enig eller uenig er du i følgende spørsmål/påstander?

Spørreskjema rådgivere:	Svært enig	Enig	nøytral	Uenig	Svært uenig	Ingen mening
Mine ferdigheter i digitale systemer er viktig for å gjøre en god jobb	12	14	2	0	0	0
Jeg får nok tid til å sette meg inn i digitale endringer	3	10	9	5	1	0
SFK har stilt med tilstrekkelig opplæring gjennom digitaliseringsarbeidet	2	12	9	4	1	0
Nå som saksbehandlingen har blitt mer digital kan jeg bruke mer tid på fagoppgaver	3	6	12	6	0	1
Det er viktig at ansatte i SFK har god forståelse for saksbehandlers hverdag for å lykkes med digital utvikling	16	11	1	0	0	0
Ansatte i SFK viser god innsikt og forståelse for saksbehandlers hverdag	0	3	11	9	4	1
Ansatte i SFK viser lite innsikt og kunnskap om saksbehandlers hverdag	0	14	9	2	2	1
Jeg synes digitalisering tar fokuset vekk fra kjerneoppgavene (det sosialfaglige arbeidet med mennesker)	3	3	9	8	5	0
Det er superbruker som har tatt ansvar for opplæring i nye digitale verktøy hos oss	7	16	4	0	0	1
Det er leder som har tatt ansvar for opplæring i nye digitale verktøy hos oss	1	1	3	15	8	0
Digitalisering frigjør kapasitet i min arbeidshverdag	1	9	12	5	1	0
Jeg får mer tid til fagoppgaver som følge av digitaliseringen	1	7	11	9	0	0
Digitalisering i seg selv medfører økt arbeidsbelastning	0	5	11	10	2	0
Det er forsvarlig å redusere antall stillinger som følge av digitalisering	0	3	0	9	16	0

Vedlegg 7: Kvantitativt spørreskjema – ledere

Utsendt spørreskjema til lokale ledere i Konfliktrådet.

Hvor enig eller uenig er du i følgende spørsmål/påstander?

Spørreskjema ledere:	Svært enig	Enig	Nøytral	Uenig	Svært uenig	Ingen mening
Jeg anser håndteringen av de endringer digitalisering medfører som en særlig viktig lederoppgave	7	2	0	0	0	0
Som leder er mine ferdigheter i digitale systemer viktig for at ansatte skal lære seg systemene godt	1	3	4	1	0	0
Jeg syns digitalisering tar fokuset vekk fra kjerneoppgavene (det sosialfaglige arbeidet med mennesker)	0	3	2	2	2	0
Jeg opplever at digitaliseringen reduserer oppfølgingsbehovet av medarbeideres saksbehandling	0	5	3	1	0	0
Superbrukers rolle og ansvar er klart definert på vårt kontor	3	3	3	0	0	0
Det stilles tydelige krav og forventinger fra SFK om hva jeg som leder skal gjøre for at ansatte henger med på den digitale utviklingen?	1	5	2	1	0	0
Jeg opplever at ansatte selv setter seg godt inn i nye digitale verktøy	4	4	1	0	0	0
Superbruker har tatt ansvar for opplæringen av ansatte hos oss	5	4	0	0	0	0
Jeg som leder har et godt samarbeid med superbruker omkring opplæring og digitale endringer	6	2	1	0	0	0
SFK har stilt med tilstrekkelig opplæring gjennom digitaliseringsarbeidet	2	6	0	1	0	0
Det er viktig at ansatte i SFK har god forståelse for saksbehandlers hverdag for å lykkes med digital utvikling	7	2	0	0	0	0
Ansatte i SFK viser god innsikt og forståelse for saksbehandlers hverdag	0	3	5	0	0	1
Ansatte i SFK viser lite innsikt og kunnskap om saksbehandlers hverdag	0	1	4	4	0	0
Opplever du eierskap til digitaliseringsinnsatsen?	2	3	3	1	0	0

Vedlegg 8: Tallmateriale tidsstudie – Straffesak og henlagtsak

TALLMATERIALE - TIDSSTUDIE SAKSBEHANDLING (STRAFFESAK/HENLAGTSAK)																									
	Registrering av mottatt sak			Samtykkeinnhentning			Valg av mekler			Utvalg av saksdokumenter			Sende saken til mekler			Avslutte sak			Total tidsbruk pr. informant - minutter			Gjennomsnittlig prosentvis forbedring pr. informant			
	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019-2021	2021-2022	2019-2022	
Superbruker 1	30	25	13	5	5	5	1	1	1	10	10	10	5	3	3	10	5	5	61	49	37	19,7%	24,5%	39,3%	
Superbruker 2	12	12	4	5	3	5	5	5	5	7	5	3	5	1	1	5	1	1	39	27	19	30,8%	29,6%	51,3%	
Superbruker 3	8	5	4	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	1	1	2	1	1	18	12	10	33,3%	16,7%	44,4%	
Superbruker 4	10	8	3	10	8	3	8	8	7	8	8	4	10	8	3	15	5	3	61	45	23	26,2%	48,9%	62,3%	
Superbruker 5	20	20	5	5	5	5	2	2	2	6	4	3	5	2	1	10	5	4	48	38	20	20,8%	47,4%	58,3%	
Superbruker 6	8	4	4	1	1	1	10	10	10	10	7	5	7	3	2	5	3	3	41	28	25	31,7%	10,7%	39,0%	
Superbruker 7	15	12	10	7	5	5	7	5	5	7	5	5	3	1	1	5	3	3	44	31	29	29,5%	6,5%	34,1%	
Superbruker 8	20	6	4	10	8	8	5	5	5	15	1	4	8	3	3	7	3	3	65	26	27	60,0%	-3,8%	58,5%	
Rådgiver 1	30	20	15	5	3	3	5	5	5	10	10	10	20	5	5	15	2	2	85	45	40	47,1%	11,1%	52,9%	
Rådgiver 2	13	11	5	10	10	10	5	5	4	10	7	6	10	6	6	12	5	5	60	44	36	26,7%	18,2%	40,0%	
Rådgiver 3	15	10	8	5	5	5	5	3	1	10	10	10	10	1	1	7	1	1	52	30	26	42,3%	13,3%	50,0%	
Rådgiver 4	15	15	3	10	10	10	3	3	3	15	15	15	15	12	2	5	5	5	63	60	38	4,8%	36,7%	39,7%	
Rådgiver 5	20	20	15	10	10	10	30	30	30	15	15	15	15	7	7	10	7	7	100	89	84	11,0%	5,6%	16,0%	
Rådgiver 6	17	15	2	7	7	7	6	6	5	8	3	3	9	1	1	8	5	5	55	37	23	32,7%	37,8%	58,2%	
Rådgiver 7	16	13	7	20	10	6	15	15	14	10	8	7	30	15	5	15	10	9	106	71	48	33,0%	32,4%	54,7%	
Rådgiver 8	16	14	6	8	7	7	5	5	4	10	8	6	9	5	4	8	3	3	56	42	30	25,0%	28,6%	46,4%	
Rådgiver 9	10	10	5	5	5	5	2	2	2	1	1	1	4	4	1	4	3	3	26	25	17	3,8%	32,0%	34,6%	
Gjennomsnittlig tidsbruk pr. prosess	16,2	12,9	6,6	7,3	6,1	5,6	6,8	6,5	6,1	9,1	7,1	6,4	9,9	4,6	2,8	8,4	3,9	3,7	GJENNOMSNIITTLIG TIDSBESPARELSE I MINUTTER (ST, HS)						
Gjennomsnittlig forbedret tidsbruk pr. prosess i minutter	9,5			1,6			0,6			2,7			7,1			4,7			26,4						
Gjennomsnittlig prosentvis forandring	59 %			23 %			10 %			30 %			72 %			56 %									
Total gjennomsnittstid pr sak.	2019			2021			2022			Gjennomsnittlig tidsbesparelse i prosent (ST, HS)															
	58			41			31			45,7%															

Vedlegg 9: Tallmateriale tidsstudie – Sivil sak

TALLMATERIALE - TIDSSTUDIE SIVIL SAK						
	Saksbehandling sivil sak			Gjennomsnittlig prosentvis forbedring pr. informant		
	<u>2019</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2019-2021</u>	<u>2021-2022</u>	<u>2019-2022</u>
		20	15	15	25 %	0 %
	10	5	5	50 %	0 %	50 %
	6	1	1	83 %	0 %	83 %
	15	10	7	33 %	30 %	53 %
	10	5	5	50 %	0 %	50 %
	10	5	5	50 %	0 %	50 %
	15	7	7	53 %	0 %	53 %
	25	10	10	60 %	0 %	60 %
	30	20	20	33 %	0 %	33 %
	30	17	12	43 %	29 %	60 %
	10	5	4	50 %	20 %	60 %
	15	7	7	53 %	0 %	53 %
	25	10	10	60 %	0 %	60 %
	20	5	5	75 %	0 %	75 %
	20	10	9	50 %	10 %	55 %
	17	9	8	47 %	11 %	53 %
	15	13	13	13 %	0 %	13 %
GJENNOMSNIITTLIG TIDSBESPARELSE I MINUTTER (ST, HS)	<u>17,2</u>	<u>9,1</u>	<u>8,4</u>	GJENNOMSNIITTLIG TIDSBESPARELSE I MINUTTER (SS)		
26,4	8,8		8,8			
	51 %		GJENNOMSNIITTLIG TIDSBESPARELSE I PROSENT			

Vedlegg 10: Vurdering fra 1-10 hvor tidkrevende oppgaver oppleves

Vurder mellom 1 og 10, der 1 er ubetydelig bruk av tid og 10 er svært tidkrevende

	Finne frem interne dokumenter			Tid gått med til oppussing - Tid gått med til oppussing - Tid gått med til oppussing			Feil og bugs tid		
	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022
Superbruker	8	4	4	4	8	9	3	7	6
Superbruker	7	9	10	5	8	5	7	5	5
Superbruker	8	2	1	2	8	8	2	8	8
Superbruker	10	8	8	4	7	6	5	5	4
Superbruker	2	2	2	4	6	8	7	6	8
Superbruker	8	5	8	7	10	10	3	9	9
Superbruker	10	10	10	3	10	5	2	4	4
Superbruker	8	8	8	2	7	7	2	6	5
Gjennom snittlig vurdering	7,6	6,0	6,4	3,9	8,0	7,3	3,9	6,3	6,1
Gjennom snittlig prosentvis forandring		16,39 %		-87,10 %			-58,06 %		

Vurder mellom 1 og 10, der 1 er ubetydelig bruk av tid og 10 er svært tidkrevende

	Finne frem interne dokumenter			Tid gått med til oppussing - Tid gått med til oppussing - Tid gått med til oppussing			Feil og bugs tid		
	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022
Rådgiver 1	5	3	4	2	7	2	5	5	3
Rådgiver 2	10	6	5	1	8	5	7	5	7
Rådgiver 3	9	8	7	5	8	5	7	7	6
Rådgiver 4	6	6	4	3	5	6	3	5	5
Rådgiver 5	10	5	10	1	8	10	2	8	8
Rådgiver 6	6	1	5	3	3	8	4	8	10
Rådgiver 7	7	7	5	3	6	7	2	4	4
Rådgiver 8	8	8	2	5	5	3	3	7	3
Rådgiver 9	7	4	3	3	7	7	3	3	3
Gjennom snittlig vurdering	7,6	5,3	5,0	2,9	6,3	5,9	4,0	5,8	5,4
Gjennom snittlig prosentvis forandring		33,82 %		-103,85 %			-36,11 %		

Vedlegg 11: Vurdering av påstander A (2018) og B (2022)

Vurder mellom 1-5 der 1 er uenig og 5 er svært enig.														
	Raskere saksbehandl intigere saksbehand				Bedre kvalitet				Redusert tid		Mer logisk grensesnitt		Mindre bekymring	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Superbruker 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Superbruker 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	
Superbruker 3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	
Superbruker 4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	
Superbruker 5	4	3	5	3	4	3	4	3	5	3	3	4	4	
Superbruker 6	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	
Superbruker 7	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5	
Superbruker 8	4	5	4	5	3	5	3	5	4	2	4	5	5	
Gjennomsnittlig vurdering	4,50	4,63	4,13	4,25	4,13	4,38	4,50	4,63	3,88	3,63	4,00	4,25		
Gjennomsnittlig prosentvis forandring	2,78 %		3,03 %		6,06 %		2,78 %		-6,45 %		6,25 %			

Vurder mellom 1-5 der 1 er uenig og 5 er svært enig.														
	Raskere saksbehandl intigere saksbehand				Bedre kvalitet				Redusert tid		Mer logisk grensesnitt		Mindre bekymring	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
Rådgiver 1	4	5	4	5	2	3	5	5	4	4	4	5	5	
Rådgiver 2	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	
Rådgiver 3	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	
Rådgiver 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Rådgiver 5	3	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
Rådgiver 6	3	5	4	2	4	2	5	3	3	3	3	5	5	
Rådgiver 7	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	
Rådgiver 8	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	2	4	4	
Rådgiver 9	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	
Gjennomsnittlig vurdering	3,44	4,00	3,56	3,78	3,44	3,89	3,89	4,11	3,56	3,89	3,78	4,44		
Gjennomsnittlig prosentvis forandring	16,13 %		6,25 %		12,90 %		5,71 %		9,38 %		17,65 %			