

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Camilla Katrine Østgaard-Perron  
Tony Tanet Borge

---

## Opplevelsen av nye digitale arbeidsmetoder innen konkursbehandling - En kvalitativ studie

---

Dato: 28.11.2022

Totalt antall sider: 84

# Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med vår avsluttende skolegang av studiet Master of Business Administration (MBA) ved Nord universitet. Formålet med denne oppgaven har vært å få mer kunnskap om personlig opplevd forbedring og effektivisering med de nye digitale arbeidsmetodene i konkursbehandling.

Det har vært en lang og krevende reise for oss begge og få skrevet denne oppgaven i en tid hvor verden fortsatt går gjennom en pandemi. Gjennom fysiske- og digitale samlinger ved Nord Universitet ønsker vi å takke våre dyktige forelesere og våre medstudenter. Som en del av denne oppgaven har en også sett at digitale verktøy virkelig fungerer, og at det er mulig å endre arbeidsmetode om situasjonen krever det.

Vi ønsker først og fremst å takke familie og våre nærmeste som har bidratt med sin tålmodighet og støtte i dette løpet - vi har ikke klart det uten dere!

Her vil vi spesielt trekke fram Lisbeth Østgaard Rygg, som har bistått med veiledning, kunnskap og støtte når målstreken har vært mentalt langt borte.

Vi ønsker også å rette en takk til vår fantastiske veileder Frode Soelberg, Førsteamanuensis ved Nord Universitet. Ikke bare med å pushe oss fremover når skrivingen har nådd en vegg, men også for gode innspill og innfallsvinkler vi ikke nødvendigvis så med første øyekast.

En stor takk rekkes også våre arbeidsplasser for støtte og tilrettelegging slik at vi har kunnet gjennomføre studiet mens vi fortsatt er i jobb.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke våre informanter som stilte opp og gjorde denne oppgaven mulig – dere har vært en skattekasse av informasjon og vi er så utrolig glade for at dere tok dere tid til oss. Uten dere hadde det ikke vært noen oppgave!

Trondheim/ Bergen 28.11.2022

Camilla Katrine Østgaard-Perron og Tony Tanet Borge

# Abstract

This thesis looks at the experience of the users in four of the cooperating businesses (Brønnøysundregistrene, bank, Bits and estate board) have in common with introduction of new digital working methods in bankruptcy proceedings/DSOP.

The aim of this thesis was to illuminate how the users experiences their new digital everyday life, and this has led us to the following problem to be addressed;

*How are new digital working methods experienced within bankruptcy proceedings/DSOP?*

Our empirical evidence is based on information from 7 informants linked to 6 in-depth interviews from various businesses. What they have in common is precisely that they all participate in the DSOP project and have different roles, requirements and approaches in this. Through qualitative in-depth interviews with case-based design, we have obtained a great deal of good information, which is further explained in findings that have been made.

Theories we will explain from are connected mainly from Andersen & Sannes, Kaufmann & Kaufmann, Jacobsen & Thorsvik, Wade, Kotter and Hermansen.

The various findings that have been made through this thesis, show that the new digital working methods have gained through DSOP are not only a perceived improvement for the users, but also that they experience an increase of security related to getting sensitive information into a digital system, and that it results in less financial crime, since this possibility disappears. As well as increased collaboration across these businesses.

Although the experience is largely positive, we also see that many may think it can be risky to change systems from the ground up - linked to possible technological challenges - and that downsizing might be valid. Our findings result in minimal downsizing - but the same amount of work is transferred to other types of resources, mainly technology and IT.

We also conclude that increased cooperation on a specific project also provides cooperation in other areas, even rival companies achieve synergy effects in other areas than just within this project.

# Sammendrag

Denne studien ser på opplevelsen brukerne i fire av de samarbeidende instanser (Brønnøysundsregistrene, bank, Bits og bostyrer) har i forbindelse med innføringen av nye digitale arbeidsmetoder i konkursbehandling/DSOP.

Formålet med denne masteroppgaven er å få kunnskap om hvordan ulike brukere opplever sin nye digitale hverdag, og dette har ført oss til følgende problemstilling;

*Hvordan oppleves nye digitale arbeidsmetodene innenfor konkursbehandling/DSOP*

Vår empiri er basert på informasjon fra 7 informanter knyttet til 6 dybdeintervjuer fra ulike virksomheter. Det de har til felles er nettopp at de alle er deltagere i prosjektet DSOP og har ulike roller, behov og innfallsvinkler inn i dette. Gjennom kvalitative dybdeintervju med casebasert design har vi fått svært mye god informasjon som videre redegjøres i funn som er gjort.

Teorier vi vil redegjøre fra er knyttet i hovedsak fra Andersen & Sannes, Kaufmann & Kaufmann, Jacobsen & Thorsvik, Wade, Kotters og Hermansen.

De ulike funnene som er gjort gjennom denne studien viser at de nye digitale arbeidsmetodene man har fått gjennom DSOP ikke bare er en opplevd forbedring for brukerne, men også at de opplever økt sikkerhet knyttet til å få sensitiv informasjon inn i et digitalt system, og at det blir mindre økonomisk kriminalitet når denne muligheten i stor grad forsvinner rent praktisk. Samt økt samarbeid på tvers av virksomhetene.

Selv om opplevelsen er i stor grad positiv, ser vi at også at flere kan synes det kan være risikabelt å endre på systemer fra grunnen av – knyttet til mulige teknologiske problemer – samt at nedbemanningsspøkelset gjør seg gjeldende. Her finner vi liten nedbemanning i praksis – men at samme arbeidsmengde flyttes over på andre typer ressurser, i hovedsak teknologi og IT.

Vi konkluderer også med at økt samarbeid på et bestemt prosjekt også gjerne gir samarbeid på tvers innen andre områder, selv konkurrenter oppnår synergieffekter på andre områder enn bare innenfor dette prosjektet.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Abstract .....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Liste over figurer.....	vi
Liste over tabeller.....	vi
Liste over vedlegg.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Hensikt, problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.3 Oppgavens oppbygning .....	3
1.4 Begrepsavklaring .....	3
1.5 Informasjon om konkurransetiltak/DSOP.....	4
1.6 Oppgavens bidrag .....	7
1.7 Oppgavens begrensninger.....	7
2 Teori .....	8
2.1 Tidligere forskning .....	8
2.2 Digitalisering og digital transformasjon .....	9
2.2.1 Digitalisering.....	9
2.2.2 Digital transformasjon.....	11
2.2.3 Forskning på digital mestring.....	12
2.2.4 Kunnskapsteknologi og ferdigheter.....	12
2.2.5 Digital transformasjon innen organisasjonskultur.....	13
2.3 Effektivitet.....	15
2.4 Produktivitet .....	16
2.5 Endringsledelse.....	17
2.5.1 Hva er endring.....	17
2.5.2 Modeller for endring .....	17
2.5.3 Kotters modell for endring .....	18
2.5.4 Lewin trestegsmodell .....	20
2.5.5 Motstand.....	21
2.5.6 Motivasjon og behov ved endring.....	22
2.5.7 Motivasjon og stressmestring.....	23
2.6 Kommunikasjon.....	24
2.6.1 Motivasjon gjennom kommunikasjon .....	25
2.6.2 Digitale team .....	26
2.6.3 Persepsjon.....	27
3 Metode.....	28
3.1 Forskningsdesign og metode .....	28
3.2 Datainnsamling.....	29
3.2.1 Utvalg.....	29
3.2.2 Rekruttering.....	31
3.2.3 Datainnsamling.....	32

3.2.4	Gjennomføring av intervjuer .....	34
3.2.5	Intervjuguide .....	35
3.2.6	Etiske betraktninger.....	36
3.3	Analyse .....	37
3.3.1	Dataanalyse / behandling av data .....	37
3.3.2	Validitet og reliabilitet.....	38
3.3.3	Kritikk og refleksjon (metode, egen rolle som forsker?).....	39
3.4	Etisk hensyn og betraktninger .....	41
4	Resultat / empiri .....	43
4.1	Hvordan opplever ulike brukere de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP? .....	43
4.1.1	Forbedring .....	43
4.1.2	Bedre sikkerhet.....	44
4.1.3	Motivasjon og endring og kompetansebehov.....	45
4.2	Opplever brukere økt effektivitet og produktivitet etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene? .....	47
4.2.1	Effektivitet og produktivitet .....	48
4.3	Hvordan oppleves samarbeidet mellom de ulike virksomhetene etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene? .....	49
4.3.1	Samarbeid.....	49
5	Diskusjon.....	51
5.1	Hvordan opplever ulike brukere de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP? .....	51
5.1.1	Forbedring .....	51
5.2	Opplever brukere økt effektivitet og produktivitet etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene? .....	60
5.2.1	Effektivitet og produktivitet .....	60
5.3	Hvordan oppleves samarbeidet mellom de ulike virksomhetene etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene? .....	63
5.3.1	Samarbeid.....	63
6	Kritisk refleksjon .....	64
6.1	Reliabilitet i intervjuene .....	64
6.2	Begrensninger.....	65
7	Konklusjon .....	66
7.1	Begrensninger og videre forskning.....	67
8	Litteraturliste .....	68
9	Vedlegg .....	72
9.1	Vedlegg 1.....	72
9.2	Vedlegg 2.....	76

## **Liste over figurer**

Figur 1 - Oppsummering av eksisterende samarbeid

Figur 2 - Digitalisering endrer betingelser/ strategi

Figur 3 - Maslow behovspyramide

Figur 4 - Kommunikasjonsprosessen

## **Liste over tabeller**

Tabell 1 - Harlt og Hess «Kulturelleverdier for å lykkes»

Tabell 2 - Kotters åttestegsmodell

Tabell 3 - Lewins trestegsmodell

Tabell 4 - Demografisk data

Tabell 5 - Intervjuguide/ temaguide

## **Liste over vedlegg**

Vedlegg 1 - Informasjonsskriv/ samtykkeerklæring

Vedlegg 2 - Intervjuguide

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Digitaliseringen har skutt fart. Ikke kun som en konsekvens knyttet til situasjonen de siste årene med Covid-19, men som en naturlig teknologisk utvikling der effektivisering og sikker informasjon er fokus. Å velge seg ut av en digital hverdag er knapt mulig.

Vi har jobbet flere år innen olje og teknologi, og har bred erfaring med ulike digitale systemer i privat sektor. Effektivitet og produktivitet verdsettes høyt, og en rivende digital utvikling og samhandling med ulike aktører presser seg fram. Samtidig tar man seg selv innimellom i å lure på om hvorvidt forbedringene er så gode som man skal ha det til.

Fungerer det? Opplever man en bedre arbeidshverdag?

Som man ser er situasjonen kompleks, og det er ikke lett å forholde seg til kontinuerlige endringer. I noen tilfeller risikerer man at fokuset blir liggende på en kontinuerlig strøm av nye verktøy, og ikke problemene verktøyene skal hjelpe til å løse. Implementering som fungerer i en bestemt organisasjon, fungerer ikke nødvendigvis i en annen, digitale arbeidsmetoder som fungerer et sted gjør ikke nødvendigvis det et annet sted. Altså kan de ansatte være en nøkkel til god implementering (Sørlic, Ogden, Solholm, & Olseth, 2010) og dette antar vi at man kan trekke over også i tverrfaglige samarbeidsprosjekt. Kravet til digital kompetanse til de ansatte i en virksomhet har økt betraktelig. Vi ser nå et krav om at “alle” må ha digital kunnskap. Tidligere manuelle arbeidsoppgaver endret seg vesentlig, og det kan bli vanskelig for ansatte med mindre digital kunnskap å henge med.

Mange offentlige organisasjoner er nå i gang med omfattende digitale systemendringer – og samarbeidsprosjekt. Offentlig sektor og finansnæringen har eksempelvis startet en ny fase i digitaliseringen av Norge med deltagelse fra en rekke ulike aktører, gjennom prosjektet Digital Samhandling Offentlig og Privat (DSOP).

Grunnen til at vi tar for oss DSOP er at det har et enormt potensial, er komplekst, og inkluderer mange ulike aktører på ulike lokasjoner, både offentlig og privat. Vi ønsker å se nærmere på DSOP i lys av opplevelsen ulike personer i prosjektet har av implementeringen av nye digitale system/arbeidsmetoder (Andersen & Sannes, 2017).

DSOP har mange underprosjekt, og disse ulike underprosjektene har identifisert konkrete områder som er forventet å ha et innsparingsområde i milliardklassen. Dette arbeidet er godt i



gang, med deltagelse fra Skattedirektoratet, Bostyrere over hele landet, Bits, Brønnøysundregistrene og bankene.

For å avgrense oppgaven godt har vi valgt å gå inn i en spesifikk del av dette prosjektet, altså konkursbehandling.

For å få frem brukernes oppfattelse i prosjektet må man se på hva de gjorde før kontra hva de gjør nå - og hvordan det oppfattes. Altså tidligere manuelle arbeidsmetoder kontra nye digitale.

Så hva er forskjellen – og hvilke konsekvenser har det egentlig?

## 1.2 Hensikt, problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med oppgaven er å få kunnskap om opplevelsen av innføringen av nye digitale arbeidsmetoder i virksomheter i Norge. Vi spisser videre denne til hvordan oppleves de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling DSOP for deltagere i prosjektet. Deltagere her er både sluttbrukere (bostyrere og banker) men også ulike roller i prosjektet, eksempelvis de som bistår innen den digitale utviklingen (Bits) og brukere innen prosjektet (Brønnøysundregistrene). Vi ønsker å ta for oss opplevelsen disse har til den digitale utviklingen og sette oss så godt som mulig inn i deres rolle for å se bakgrunnen for nettopp denne opplevelsen.

### ***Problemstilling:***

*Hvordan oppleves nye digitale arbeidsmetodene innenfor konkursbehandling/DSOP?*

### ***Forskningsspørsmål:***

- 1. Hvordan opplever ulike brukere de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP?*
- 2. Opplever brukere økt effektivitet og produktivitet etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene?*
- 3. Hvordan oppleves samarbeidet mellom de ulike virksomhetene etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene?*

## 1.3 Oppgavens oppbygning

Innledningsvis forklarer vi bakgrunn for valg av tema og problemstilling.

Videre redegjør vi i kapittel to de relevante teoriene vi mener bør ha fokus i vår oppgave.

I kapittel tre beskriver vi valgt metode og forskningsdesign, her beskriver vi også gjennomføringen av datainnsamling.

Empiri er tema i kapittel fire, med fokus på hovedfunnene.

I kapittel fem diskuteres empiri i lys av eksisterende teori.

I kapittel seks diskuteres kritisk refleksjon og reliabilitet i intervjuene.

Avslutningsvis konkluderer vi i kapittel syv, der vi også gir innspill til videre forskning.

## 1.4 Begrepsavklaring

Her forklarer vi noen av de mest brukte begrepene i oppgaven. Vi har valgt ut disse i tråd med oppgavens fokus.

Med implementering menes det å “sy inn” nye rutiner og/ eller verktøy i etablerte rutiner/ verktøy. Altså å gjennomføre en teori til praksis. Implementering er et begrep introdusert av (Rogers, 2003) for å beskrive hvordan man går fra teori til praksis innenfor formidling av innovasjoner. (Fixsen, 2005) definerer implementering som et sett av spesifiserte aktiviteter som skal til for å gjennomføre en bestemt metode eller et behandlingsprogram i praksis. Det dreier seg om en planlagt og målrettet systemisk prosess og ikke en tilfeldig praksisendring eller en kontekstuavhengig innsats. Implementering handler med andre ord om den komplekse prosessen det er å etablere og integrere forskningsbaserte tiltak til vanlig praksis” (Sørli, Ogdén, Solholm, & Olseth, 2010).

Kvalitet i implementeringen oppfatter vi altså som en implementering som forbedrer eksisterende situasjon i såpass stor grad at de personene som jobber med implementeringen og de som er affektert i andre ledd mener at den er positiv.

Digitalisering er en samlebetegnelse for endring av bruk av verktøy for rutiner som tidligere har blitt utført manuelt til en mer automatisert utførelse. “En overgang fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger.” (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014)

Vi definerer digitalisering som endring i bruk av verktøy og rutiner fra “penn og papir”, altså manuelt, til teknologiske framskritt i den situasjonen endringen er tenkt brukt.

Effektivitet er et begrep som forsøker å måle resultater fra en gitt innsats eller gitte ressurser. Produktivitet defineres som forholdet mellom innsatsfaktorer og resultat. Når man får samme resultat med samme innsatsfaktorer har man en gitt produktivitet. Når de samme innsatsfaktorene ved hjelp av ny metode/prosedyre/forbedringer gir høyere resultat er dette en effektivisering av produktiviteten. Effektivisering måles gjerne i produktivitet. Samtidig finnes det situasjoner der det kan være vanskelig å måle effektiviteten, altså at det oppleves som effektiv. Den opplevde effektiviteten er subjektiv, en persepsjon av situasjonen.

Produktivitet er enkelt forklart å se timer/kostnad i sammenheng med utført arbeid. Dette henger gjerne sammen med en plan for hva som skal produseres og de ressursene man har til rådighet for å produsere. Om man stipulerer at et prosjekt skal ta 40 timer til en gitt timepris, men det benyttes mindre, vil man gjerne si at man har vært mer produktiv enn planlagt. Man kan også se dette i sammenheng med kostnadsbesparelser. Altså at en lik mengde ressurser får unna en større mengde jobb. Om den samme personen som tidligere gjorde ti arbeidsoppgaver på en dag plutselig gjør 13, så har denne økt sin produktivitet.

Det kan også være å endre prosedyrer og metoder slik at den samme personen ikke trenger å gjøre 10 arbeidsoppgaver – kanskje bare fem. Og dermed kan man spare kostnader til eksempelvis lønn ved at en gitt arbeidsstokk får unna like mye arbeid med nye prosedyrer på kortere tid og dermed trenger å jobbe mindre.

Produktivitet kan altså defineres som forholdet mellom produksjon og ressursinnsats.

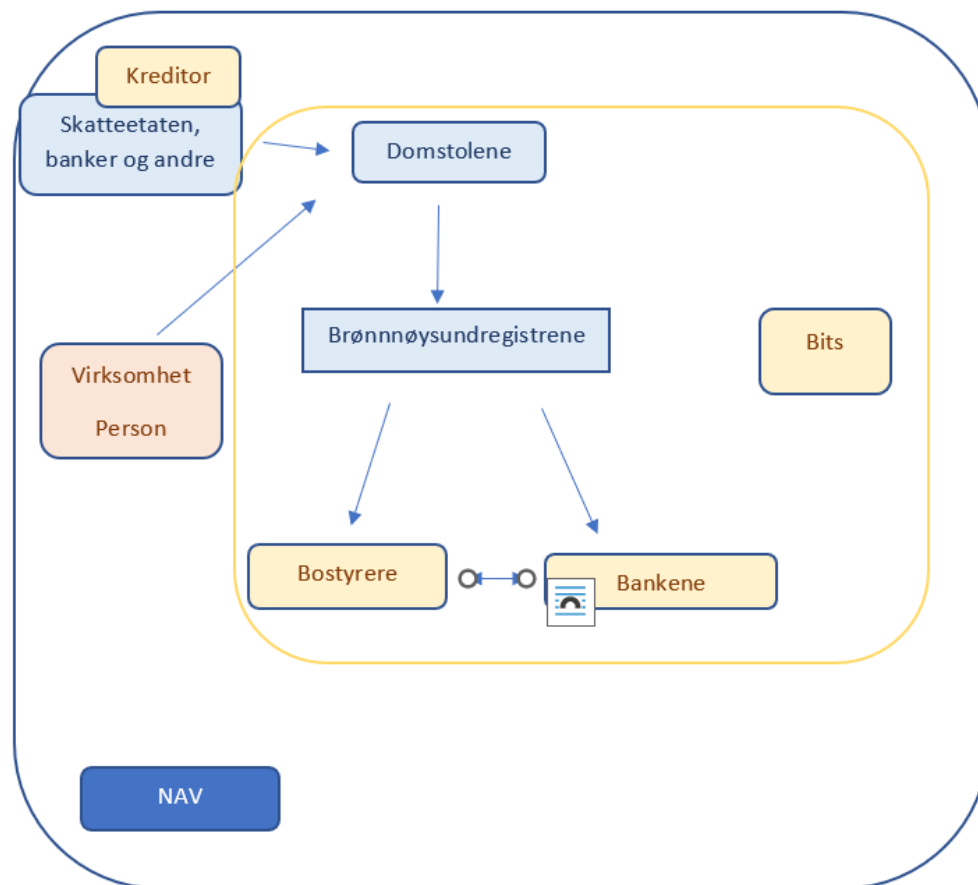
I praksis er det arbeidsproduktivitet som hyppigst benyttes, normalt regnet som bruttoprodukt i faste priser per timeverk.

## 1.5 Informasjon om konkursbehandling/DSOP

Vi har valgt å derfor forklare i store trekk hvordan samarbeidet i prosjektet fungerer;

Samtlige informantene bekreftet og utfylte hverandre i forhold til nettopp hvordan det fungerte før kontra det fungerer i dag rent teknisk.

Vi kan oppsummere det som følger;



Figur 1 - Oppsummering av eksisterende samarbeid

En virksomhet eller en person går av en eller annen grunn konkurs. Det er stort sett et krav fra skatteetaten, banker eller andre forhold som er utløsende faktor. Men vårt fokus starter her når virksomheten/personen er konkurs.

Domstolene har altså fått informasjon fra kreditor og vedtar en konkurs – dermed er konkursen et faktum. Derifra blir det sendt informasjon til Brønnøysundregistrene, altså konkursregisteret, som sikrer informasjon og dokumentasjon. Bankene sjekker aktivt etter ny informasjon om konkurser, og foretar sine prosedyrer når de noterer at en virksomhet eller person er konkurs. Samtidig vil det ved konkurs oppnevnes en bostyrer, som er avhengig av samme informasjon som bankene. Bostyrer vil også ha behov for informasjon fra bank, men også en rekke andre; andre kreditorer, skatteetaten, samt verdipapirregisteret, eiendomsregister og en rekke andre interessenter. I tillegg har vi lagt til en boks NAV da en konkurs også ofte involverer denne etaten i form av at eventuelle ansatte må over på stønader, og andre forhold som måtte oppstå.

“I gamle dager”, altså om vi ser for oss denne prosedyren før DSOP konkursbehandling, så ville denne prosessen tatt noe tid. Ved et vedtak om konkurs ville en faks bli sendt fra Domstolene til Brønnøysundregistrene. Derifra ville informasjonen ha blitt behandlet av en saksbehandler, og etter behandling ville informasjon om konkursen blitt publisert. Bankene satt da med manuell overvåkning av denne publiseringen, og dermed kunne det ta noe tid før de var klar over en konkurs. Ved en konkurs er det viktig for bankene å få stengt konti umiddelbart for å sikre at ikke disse blir tømt. Dette førte rett og slett til store tap for bankene, da den eller de som var konkurs gjerne kunne ha et ønske om økonomisk kriminalitet ved tømning av konti og andre verdier.

Samtidig ville det bli oppnevnt en bostyrer som ble satt på saken å avvikle virksomheten/rydde opp i konkursen. Bostyrer har da mange tråder å nøste opp i. Hen trenger informasjon om eiendeler og krav, altså informasjon fra banker, verdipapirregister og oversikt over fast eiendom. Siden bankene ikke har et felles system måtte bostyrer ta kontakt med samtlige banker, eventuelt noen, for informasjon. Først i form av brev, senere i form av e-post. Siden det er 142 banker å forholde seg til, med ulike systemer og kontaktpersoner, var dette ikke bare tidkrevende, men også risikabelt. Om en virksomhet drev i Oslo, ville en bankkonti i Finnmark ikke nødvendigvis bli oppdaget. Her var det altså stor sannsynlighet for at den konkursrammede hadde informasjon i lang tid som bostyrer ikke hadde tilgang til, og at disse kontiene kunne være tilgjengelige også etter konkursen, med påfølgende tap og økonomisk kriminalitet.

Dette var altså arbeidskrevende. Bostyrerne hadde flere sekretærer for å komme gjennom arbeidsmengden, Brønnøysundregistrene en rekke saksbehandlere, og bankene måtte ha egne ressurser til å få med seg vesentlig informasjon.

Når DSOP konkursbehandling kom i gang var det altså en større mengde informasjon mange hadde interesse av å ha som skulle fram gjennom ulike virksomheter, ulike behov – og imellom offentlig og privat sektor. Alle med ulike system.

For å sy dette sammen ble altså prosjektet satt i gang med bistand ifra Bits (konsulent/teknisk/system).

Dermed ble det etablert et system der flere av de manuelle saksbehandleroppgavene til Brønnøysundregistrene ble automatisert. Dette førte til mye raskere saksbehandling. Opp til 95% kunne gjennomføres på denne måten, altså kunne Brønnøysundregistrene nedbemanne

antall saksbehandlere (her ble det i stor grad basert nedbemanningen på naturlig avgang/pensjon). Samtidig økte behovet for ansatte med annen kompetanse, altså digital.

Når konkursen er notert i konkursregisteret sendes informasjonen automatisk ut til samtlige banker. Her stenges konti umiddelbart. Dermed sikrer man i stor grad økonomisk kriminalitet knyttet til å tømme disse for privatpersoner.

Bostyrer får samtidig samme informasjon, samt informasjon om konti for virksomheten/personen. Her har altså bostyrer raskt spart inn et par uker, samt sikret at hen har all informasjon uten å bruke ressurser på dette.

Herifra har bostyrer mange kontaktpunkt som skal sjekkes av, men siden prosjektet innen konkursbehandling ikke er ferdigstilt enda, men en prosess med videre utvikling (og utviklingspotensiale) stopper vår beskrivelse her om selve prosessen. Imidlertid kom det klart fram fra bostyrer at prosjektet klart bør fortsette – og at det fortsatt er mye å hente her effektiviseringsmessig.

## 1.6 Oppgavens bidrag

Vi satte søkelyset på noe så subjektivt som opplevelsen informantene har hatt gjennom konkursbehandling DSOP.

Her vil vi se om våre funn bekrefter gjeldende teorier og om det dukker opp interessante funn som kan være inspirasjon til videre forskning.

Interessenter kan få ny kunnskap om samlet opplevelse av implementering av de nye digitale arbeidsmetodene på tvers av virksomhetene. Her ser vi at også informantene kan ha interesse av å se funn som gjøres og se om deres egen oppfatning stemmer med andres – eventuelt om det er funn de kan ha interesse av.

## 1.7 Oppgavens begrensninger

Denne oppgaven er begrenset til kun å omhandle opplevelsen noen ulike brukere har av de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling, som kun er en liten del av DSOP. Det kan selvfølgelig være at man skulle sett på konkursbehandling sammenliknet med andre store prosjekt innen DSOP, men det har vi ikke hatt fokus på.

Det er klart at vi kun har intervjuet et fåtall av de som benytter nye digitale arbeidsmetoder i forbindelse med konkursbehandling DSOP. Vi kan altså kun si noe om resultat vi finner knyttet til våre respondenter – og her anta at det gjelder også videre for andre i prosjektet. Det betyr også at vi kan ha intervjuet et skjevt utvalg, eller at vi burde ha intervjuet flere for å sikre korrekte funn. Sammen med vår veileder har vi valgt et gitt antall respondenter, og velger altså å se resultat i oppgaven i lys av antall informanter og deres bakgrunn.

Andre forhold som bør nevnes er at samtlige informanter er intervjuet i oktober 2022, og at det som kommer fram er deres øyeblikksbilde i dette tidspunktet. Det er klart at deres opplevelse kan endres med tid og med nye erfaringer – men vi har valgt å se på nettopp dette øyeblikksbildet som de har nå og med de erfaringene de har hatt i sekken som fører til den opplevelsen de rapporterer å ha.

## 2 Teori

I dette kapittelet presenteres de teoretiske perspektivene vi mener er sentrale for å besvare studiens forskningsspørsmål og problemstilling. Vi tar her for oss begrepene digitalisering, digital transformasjon og organisasjonsendring. Deretter belyses deler av teorigrunnlaget som utgjør analyseverktøy i denne masteroppgaven.

### 2.1 Tidligere forskning

I 2016 innledet Skatteetaten, Brønnøysundregistrene og finansnæringen et samarbeid som fikk navnet Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP). Her samarbeider partene om å digitalisere og effektivisere viktige prosesser i samfunnet, som vil skape store verdier og spare aktørene for mye tid og penger. Dette samarbeidet vil også skape vekst og bidra til den videre digitaliseringen av Norge. Denne hovedoppgaven setter søkelys på en underdel av DSOP, som er konkursbehandling.

Konkursbehandling var ønsket av brønnøysundregistrene for å forbedre samt automatisere løsningen som benyttes av ulike virksomheter som har behov for informasjon knyttet til konkurs, både offentlige og private. Som et resultat av denne løsningen vil også det medføre reduksjon i arbeidsmengden innen de samme virksomhetene gjennom automatiserte tjenester. Informasjonsflyten vil også gå raskere.

Det er ikke funnet forskning innenfor opplevelsen brukerne har av de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP.

## 2.2 Digitalisering og digital transformasjon

Her gjennomgår vi teori som omhandler digitalisering og digital transformasjon.

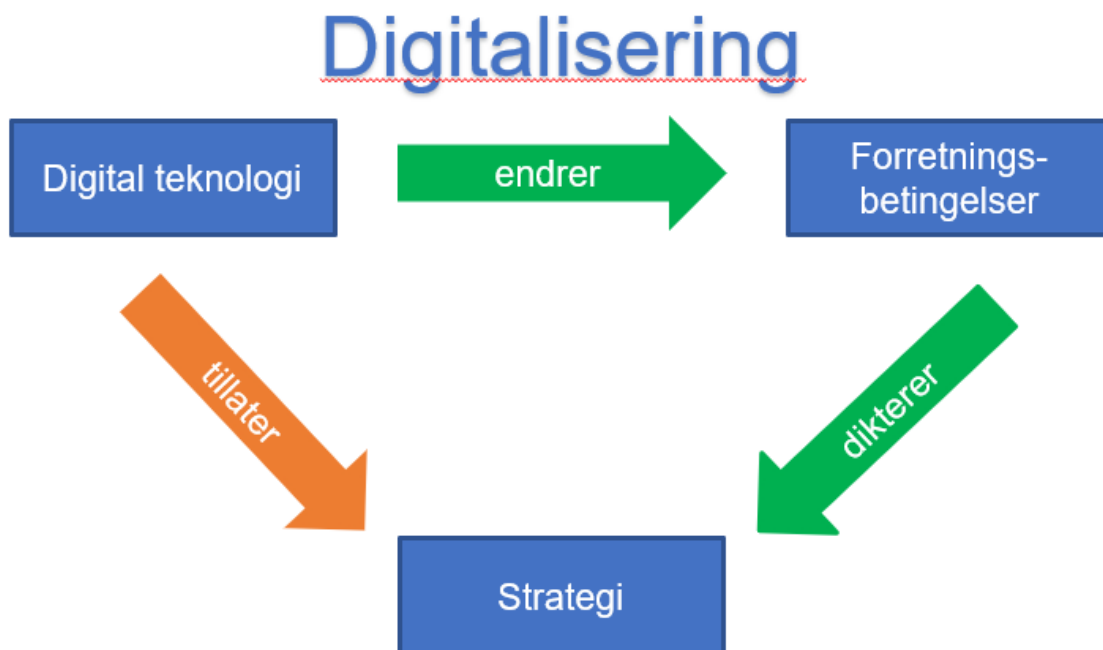
Teknologien har utviklet seg hurtig, og de digitale løsningene er i en rivende kontinuerlig utvikling. Hvert år lanseres det et nytt produkt som er bedre enn fjorårets, samt digitale løsninger som automatiserer dagens arbeidspraksis. Denne digitale teknologien er tilgjengelig for flere, hvor informasjonsteknologi har blitt integrert som en del av både organisasjoner, deres produkter og tjenester som helhet (Porter & Heppelmann, 2014). Det er ikke bare verktøyene som endrer seg, men også metodene vi bruker for å løse ulike oppgaver.

### 2.2.1 Digitalisering

Digitalisering kan beskrives som prosessen ved å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosiotekniske strukturer. Ifølge (Regjeringen, 2014) handler digitalisering «om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre, samt tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Dette vil videre medføre verdiskapning og innovasjon, samt øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor. Effekten av digitalisering vil være stor, og har av flere forskere blitt sammenlignet som «den digitale revolusjon», «den andre maskinalderen», eller «den fjerde industrielle revolusjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Ifølge (Andersen & Sannes, 2017) er digitalisering transformasjonen fra IT som støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av deres DNA. Med andre ord kan en si det er en transformativ prosess hvor noe blir digitalt, en digital prosess, en digital organisasjon eller et digitalt samfunn. (Andersen & Sannes, 2017) forklarer videre hvordan digitaliseringen påvirker de eksisterende forretningsbetingelsene og strategi i en modell som kan sees på som en prosess, altså i evig endring.





Figur 2 - Digitalisering endrer betingelser/ strategi (Andersen & Sannes, 2017)

Som vi ser i Figur 2 fører nye digitale teknologiske løsninger til endring i forretningsbetingelsene. Med nye muligheter, nye trusler, men også kostnader og innsparinger. Endrede forretningsbetingelser resulterer i et behov for endring i strategien virksomheten har for å fortsatt være konkurransedyktig i et marked i endring.

Altså er det ikke digitalisering kun for dens egen skyld - nå i pandemiens lys kan man sammenlikne behovet for nye digitale arbeidsmetoder med nettopp virus. Nye mutasjoner oppstår, og vårt immunforsvar får behov for nye metoder å bekjempe de med. Mulige sammenlikningene er litt mørke, men det er samme prinsippet. En konkurrent har tatt et klokt digitalt trekk, og virksomheten må enten tilpasse seg eller gå under.

Digitalisering er rett og slett å benytte teknologien på en så gunstig måte som mulig for å holde effektiv drift, finne nye forretningsmuligheter og øke konkurransekraften.

Næringslivet viser også i praksis hvordan denne teorien er vesentlig for at virksomhetene utvikler seg videre for å overleve. I næringslivets perspektivmelding har vi notert oss følgende utsagn;

«I en situasjon med mange og raske teknologiske endringer og høyere konkurranstrykk, blir også evnen til å teste ut nye løsninger helt sentral, selv der de nye løsningene skulle vise seg å utfordre eksisterende forretningsmodeller i bedriftene (NHO, 2018)».

Leif Skiftenes Flak, Professor og leder for senter for digital transformasjon ved Universitetet i Agder, har et innlegg i forskning.no, der han påpeker nettopp at digitaliseringen ikke bare omhandler teknologi, men denne satt i et større bilde. Populært kan man si at man ikke har behov for en drill, men et hull i veggen (Flak, 2019).

«Det er lett å tenke at digitalisering er noe teknisk, at det bare er å sette strøm på en boks eller en prosess som allerede finnes. Men egentlig handler det om å fundamentalt forandre måten vi jobber på. Det griper dypt inn i arbeidslivet, privatlivet og samfunnet vårt».

### 2.2.2 Digital transformasjon

Selve begrepet digital transformasjon er et begrep som favner bredt, hvor det finnes flere tolkninger og definisjoner. Gjennom digitalisering oppstår det en transformasjon som innebærer to elementer. Det innebærer at det kommer noe nytt og det innebærer endring. Den transformasjonen som skjer betyr at det skjer en omstilling, endring og tillegg at det kommer noe nytt inn som man må forholde seg til.

Dermed vil digital transformasjon for oppgavens del være når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på. Dette kan være at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det blir en del av den. Dette menes med at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser blir designet for å utnytte morgendagens teknologi. Dette er en prosess, en stadig forbedring.

(Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019) mener at digital transformasjon omhandler hvordan virksomheter navigerer seg gjennom det nye konkurransedyktige miljøet, samt å tilpasse seg et nytt forretningsmiljø ved stadig å være i endring internt for effektivt å respondere på stadig nye endringer eksternt. Dette påvirker bedrifter og organisasjoner på mange måter. Det endrer karakteristikkk på fremstillingen av varer og tjenester, prosesser tilknyttet fremstillingen samt interaksjon med markedet og ikke minst økonomien.

Statlig og kommunal sektor har laget en digitaliseringsstrategi for perioden 2019 til 2025. Den har som mål at brukeren skal oppleve en digital offentlig sektor. Hensikten er at det skal gi en enklere hverdag for frivillig sektor, næringsliv og innbyggerne gjennom bedre tjenester. Denne digitaliseringen skal bidra til økt verdiskapning for næringslivet. Planen innbefatter også at den digitale kompetansen må heves. Ledere og arbeidstakere har generelt for lite kunnskap om hvordan teknologien kan utnyttes (Regjeringen, 2022).

### 2.2.3 Forskning på digital mestring

Mange av hverdagens gjøremål krever digital kunnskap, også bruk av offentlige tjenester. Brukerne som skal benytte seg av disse tjenestene har altså behov for digital kunnskap, og mestring, for å få dette til. Det er her vi skal prøve å definere begrepet *digital mestring* gjennom denne ligningen (Andersen & Sannes, 2017):

**Digital mestring = forretnings- og teknologiforståelse x vilje og evne til transformasjon**

Læring- og digitalmestring er noe ansatte føler når en organisasjon gjennomgår et digitalt skifte, men det kan skape ulikheter. En utfordring i mange sammenheng, er de ansattes kompetansenivå. En ser dette i deler av den eldre generasjonen hvor noen ansatte kan falle utenfor, og ikke holde takt med den digitale utviklingen. Dette kan skape hindringer i forbindelse med både bruk og drift, anskaffelse og implementering av de nye teknologiske løsningene (Skjelvan, 2015). Derimot den delen av den eldre generasjonen samt den yngre generasjonen som er delaktig i den «digitale revolusjon» vil også være delaktig i å skape en intern endring i ens organisasjon, og deretter føle det som kalles digital mestring.

Ifølge (Store Norske Leksikon, 2018) defineres *Mestring* som håndtering av oppgaver og utfordringer en person møter i løpet av livsløpet, hvor mestringsbegrepet har ulike betydninger avhengig av teoretisk utgangspunkt og tematisk område.

### 2.2.4 Kunnskapsteknologi og ferdigheter

Det er økende grad av automatiserte oppgaver i samfunnet. Banker har allerede gått vekk fra skrankepersonell til maskiner som minibanker, innskuddsautomater, nettbanker og lignende. Dermed blir kunnskapsteknologien stadig viktigere for organisasjoner i større grad får behov for kompetanse knyttet til vedlikehold av maskiner og oppgaver som ikke lar seg automatisere (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

For å kunne endre kompetanse og ferdigheter hos individer må det etableres et miljø eller kultur for å kunne adoptere implementering av IT-løsninger. Selve organisasjonskulturen må dannes og være fleksibel ved at en er tilpasningsdyktig for endring, etablering og utvikling av kultur, samt digital kompetanse. Dette fordi IT-adopsjon, som er et sentralt grunnlag for digitalisering, krever dyktige ansatte for å utvikle, ta til seg og integrere nye og eksisterende IT systemer (Finans Norge, 2019). Kontinuerlig læring må fremmes, integreres og promoterer som en viktig del for å kunne bygge digitale ferdigheter i en organisasjon. Det kreves digitale

ferdigheter for å drive med innovasjon av nye digitale løsninger og det er behov for å sette sammen grupper med tilsvarende digitale ferdigheter.

Hva med individene som ikke klarer å lære seg kompetansen og ferdighetene som er ønsket tidsnok? I den digitale transformasjonen kan det foreligge en såkalt kompetansefelle. En kompetansefelle innebærer at man tror at de faktorene som har påvirket tidligere suksesser også vil føre til fremtidige suksesser ifølge (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019). Derfor må prosesser og tankesett endres for å dra nytte av nye muligheter som den digitale infrastrukturen tilbyr.

Et eksempel på disse kompetansefellene kan være rivaliserende aktører med ny teknologi (eksterne trusler) eller hvor fort trusler kan oppstå med hensyn på tid. Dette har man sett i mobilindustrien (eks. Nokia og Apple), hvor selskaper kan bli for selvtilfreds med seg selv og sin posisjon i markedet og på den måte bli tilbaketrent, når selskaper burde ha vært mer fremoverlent.

En annet eksempel eller utfordring på kompetansefeller er internt organisatoriske. Her kan den interne kulturen være lite fleksibel og lite smidig til å endre, hvor det kan være motvilje til å endre seg og reagere tidsnok. Ifølge (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019) kan en løsning for dette være å fjerne hindringer og kultivere et såkalt "growth mindset". Dette tankesettet er ikke fastsatt eller statisk, men er med å fremme endring.

Utvikling av kompetanse og ferdigheter er viktig for ansatte og innad i en bedrift. Om de ansatte ikke har kompetansen og ferdighetene, kan selskaper risikere at den digitale strategien ikke kan utføres ifølge (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019). Det vil derfor være viktig å utvikle talentene som bedriften trenger. Dette for å også kunne gjennomføre den digitale strategien eller den digitale visjonen som bedriften har. Folk vil gjerne fortsette å lære, samt være del av den digitale utviklingen som leder frem til digital mestring som ble nevnt i forrige delkapittel.

### 2.2.5 Digital transformasjon innen organisasjonskultur

Organisasjonskultur er en viktig del av organisasjonsutviklingen, rett og slett om det er kultur for læring og omstilling i organisasjonen? Kultur kan på en enkel måte defineres som «måten vi alltid har gjort ting på her» (Strand, 2007). Kultur kjennetegnes blant annet ved felles oppfatninger og grunnleggende antakelser samt verdier og normer som er retningsgivende for

måten medlemmene i en organisasjon handler på og hva som verdsettes. Kulturen gir tilhørighet og felleskap, motivasjon og tillitt og den kan føre til samarbeid og koordinering. Kultur gir styring og den er basert på læring (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Endring av kultur samt etablering av et digitalt tankesett anses derfor for å være viktig for å lykkes med digital transformasjon (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013). De kulturelle aspektene som er foreslått for å lykkes med digital transformasjon er innovasjon, risikovillighet, samarbeidende miljøer, en prøve-og-feile-mentalitet og fleksibilitet. Spesielt vil det å kunne identifisere kulturelle verdier være avgjørende for en vellykket transformasjon.

Ifølge (Wade, 2015) fremmer betydningen av en organisasjonskultur som oppmuntrer til eksperimentering og tolererer fiasko. Innovasjon og eksperimentering lykkes ikke alltid – og stort sett mislykkes de fleste nye tiltak. Det er desto viktig å ha en organisasjonskultur som evner å anerkjenne feil, legger til rette for å lære fra feilen, kan anse det som akseptabelt, gjør nødvendige endringer og prøver igjen. Microsoft er en virksomhet som har lykkes med mange digitale transformasjoner, men har noen fiaskoer bak seg, for eksempel produkter som Zune, Kin, Lumia og en tidligere forløper av dagens nettbrett. Selskapet lærte av disse feilene. For store organisasjoner er denne egenskapen mye vanskeligere å mestre, siden det er evnen til å kunne flytte medarbeidere og ressurser raskt og effektivt til hvor det er mest behov for dem. Høyt nivå av byråkrati er ifølge (Wade, 2015) det største hindret for å få dette til.

Gjennom en studie som involverte 25 eksperter innenfor digital transformasjon identifiserte (Hartl & Hess, 2017) kulturelle verdier for å lykkes. Disse 12 kulturelle verdier er listet i Tabell 1 under:

Tabell 1 - Harlt og Hess «Kulturelle verdier for å lykkes»

Nummer	Organisasjonsverdi	Beskrivelse
1	<i>Åpenhet til endring</i>	Organisasjonens åpenhet mot nye ideer og beredskap til å akseptere, implementere og fremme forandring.
2	<i>Kundeorientert</i>	Organisasjonens orientering av alle aktiviteter til å møte brukerens behov: tjenester og prosesser er utformet med fokus på brukerens behov og kontinuerlig tilpasset endringer derav.
3	<i>Innovasjon</i>	Organisasjonen jakter på forbedring og vekst gjennom utvikling av innovasjoner.
4	<i>Fleksibilitet</i>	Organisasjonens vilje til å jobbe, handle og restrukturere og være fleksibel og tilpasningsdyktig for å reagere på endring.

5	<i>Villighet til å lære</i>	Organisasjonen er villig til kontinuerlig fremgang gjennom å investere i nye ferdigheter og kunnskaper.
6	<i>Tillit</i>	En gjensidig tillit mellom organisasjonen, dets lederskap og medlemmer, samt organisasjonens tillit til sine eksterne partnere.
7	<i>Entreprenørskap</i>	Organisasjonens intensjon om å fremme bemyndigelse av medlemmene til å handle proaktivt og uavhengig, og ta ansvar.
8	<i>Toleranse for å feile</i>	Organisasjonen har en toleranse for rimelige feil og støtte for å lære av fiasko.
9	<i>Kommunikasjon</i>	Organisasjonens evne til å bygge interne og eksterne nettverk for kunnskap og informasjonsdeling
10	<i>Risikovillighet</i>	Organisasjonens vilje til å ta risiko og gjøre beslutninger under usikkerhet.
11	<i>Deltakelse</i>	Organisasjonens holdning til en åpen, ikke-hierarkisk og demokratisering av beslutningsprosesser.
12	<i>Samarbeid</i>	Organisasjonens positive holdning til tverrfunksjonelt samarbeid og system for samarbeid med eksterne partnere (som for eksempel brukere).

## 2.3 Effektivitet

Ifølge (Finanssenteret, 2018) kan en definisjon av effektivitet i økonomiske termer som graden av oppfyllelse av målene som forfølges gjennom en handlingsplan, uten å ta hensyn til økonomien til midler som brukes til å nå målene.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015) definerer effektivitet på en litt annen nyansert måte som i hvilken grad et individ, en gruppe eller en organisasjon er i stand til å nå sine mål. Med andre ord realiserer mål med god produktivitet, og på en så effektiv måte som mulig. Ifølge (Hermansen, 2015) mener han at det ikke er tilstrekkelig at formål og mål realiseres på en effektiv måte, men hvordan de realiseres er minst like viktig for at virksomheten skal fremstå som legitim og tillitsvekkende. Det handler derfor også om omstilling, hvordan statlige virksomheter skal kunne omstilles, samt kunne omstille seg selv ved endringer av ytre og indre rammevilkår (Hermansen, 2015). Dermed kan terminologien effektivitet ha flere betydninger i hvilken setting en bruker det i.

Ifølge (Jacobsen & Thorsvik, 2020) argumenterer for at det er problematisk å måle effektivitet gjennom et snevert sett av indikatorer. Samtidig må ikke indikatorene bli så mange og kompliserte at de blir vanskelig å få oversikt over. Det vil øke sannsynligheten for at de ikke blir anvendt. Som et alternativ har de utviklet en tilnærming – balansert målstyring ("The balanced scorecard").

Dermed for å hindre en enøyd tilnærming til effektivitet anbefaler forfatterne organisasjoner å måle effektiviteten ut fra fire sentrale dimensjoner som balanserer organisasjoners behov for å måle kortsiktig og langsiktig effektivitet: Finansielle indikatorer, interne produksjonsprosesser og evne til læring og vekst (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Ved bruk av finansielle indikatorer er hovedvekten lagt på tradisjonelle indikatorer som avkastning på egenkapital. Dette knyttes likevel til strategien i virksomheten. Dette vil gi en indikasjon på hvor fornøyde og lojale kundene er samt hvor mange nye kunder bedriften vinner i et segment (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Innenfor alle organisasjoner er stort fokus på læring og vekst knyttet til bedriftens ansatte. Dette er fordi at ansattes tilfredshet og trivsel på jobben er viktig, samt deres tilknytning til bedriften og hvor produktiv den enkelte medarbeider er (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

## 2.4 Produktivitet

Produktivitet angir forholdet mellom produksjon og ressursinnsats (Grundt, 1991). Det vil skje en produktivitetsøkning dersom en bedrift for eksempel forbedrer organisering av arbeidet sitt, eller at teknologisk utvikling får mer ut av hver arbeidstime. Det har vært produktivitetsøkning i Norge siden 1970-tallet, der produktiviteten nærmest har fordoblet seg. Faktisk er det denne veksten som har lagt grunnlaget for kortere arbeidsuker og flere feriedager (Wergeland, 2015).

Ifølge (Jacobsen & Thorsvik, 2020) er det viktig å være klar over at organisasjoner ikke trenger å være effektive selv om de er produktive. Både effektivitet og produktivitet er forbundet med ressursbruk, som er videre forbundet med kostnader. Det som er felles for alle organisasjoner er at de anvender noen knappe ressurser – arbeidskraft og kapital – for å nå sine mål. Felles er ønsket om å nå målene på best mulig vis, det vil si at organisasjonen utnytter ressursene optimalt, og at den velger den beste veien til målet (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Gjennom å nå sine fastsatte mål er en organisasjon avhengig av sine ansatte. Faktorer som trygghet og motivasjon er med å fremme effektivitet og produktivitet hos ansatte.

Produktivitet er nært knyttet til effektivitet. Enkel definisjon handler effektivitet om å gjøre de riktige tingene, mens produktivitet handler om å gjøre en gitt ting best mulig. Produktivitet er definert som forholdet mellom produksjon og bruken av innsatsfaktorer, Høy produktivitet

innebærer at man får så optimal mengde som mulig av det ferdige produktet ut av de ressursene som benyttes til å produsere en vare eller tjeneste, lav produktivitet det motsatte. Produktiviteten øker derfor hvis man bruker færre råvarer eller årsverk for å produsere det samme.

## 2.5 Endringsledelse

### 2.5.1 Hva er endring

Endring er en naturlig dynamisk prosess hvor hensikten er at ting skal bli bedre.

Organisasjoner og bedrifter krever derfor endringsledelse for å kunne håndtere denne prosessen. Dette er en strukturert metode som skal ta en nåværende tilstand til en fremtidig ønsket tilstand.

For å håndtere en endring, må man evaluere, planlegge og iverksette taktiske og strategiske endringer (Paton & McCalman, 2008). Når en endring utføres, kan man skille mellom to typer endring, radikal- og inkrementell endring. Førstnevnte er når en organisasjon bytter ut personale, ved å gå inn i nye markeder, eller ved å skifte type struktur. Sistnevnte er når man bygger på det man allerede har, og forbedrer og raffinerer dette stegvis.

Hvis man skal definere endring, kan man si at endring har funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg ny teknologi, nye forventninger og krav, kan ikke forvente å leve særlig lenge. Det er mange uttrykk som blir brukt rundt organisasjonsendring og ledelse, slik som “change or disappear”, “innovate or perish” eller “change or die (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Alle disse uttrykkene antyder at endring er nødvendig for å overleve.

### 2.5.2 Modeller for endring

Organisasjonsutvikling omfatter metoder for planlagt endring som legger vekt på demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeidere i endringsprosesser. Strategier for endring kan spores tilbake til 1930-tallet, da det vokste fram et ønske om å utvikle mer humane og demokratiske organisasjoner. Dette medførte at man forsøkte å finne alternativer til den tradisjonelle ovenfra-og-ned-styringen av endring (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Når endringsstrategier skal gjennomføres, er kommunikasjon avgjørende for å forankre strategiske valg blant de ansatte i organisasjonen. Kommunikasjon er også avgjørende for å



lykkes i å sette planer ut i livet og realisere organisasjonsmessige mål. Det er viktig at lederen klarer å kommunisere det budskapet man ønsker å formidle (Jacobsen & Thorsvik, 2020)

Når bedrifter skal utføre endringer er det ofte at det benyttes hjelpeverktøy som kan gjøre endringsprosessen enklere. Det er mange endringsmodeller som er utviklet opp igjennom tiden. I denne oppgaven har vi tenkt å studere nærmere på to modeller, (Kotter, 1996) åttestegsmodell og trestegsmodellen til (Lewin, 1947).

### 2.5.3 Kotters modell for endring

Harvard-professor John P. Kotter, er en av de store innen endringsledelse. Han er mest kjent for sin beskrivelse av sin åttestegsmodell for en vellykket endringsprosess. (Kotter, 1996) åttestegsmodell er en av de mest brukte og anerkjente modellene for endringsledelse. Modellen er delt inn i tre faser som kategoriserer endringsprosessen. Disse fasene er inspirert, forlengelse og er en mer utdypende modell fra Lewins opptining, gjennomføring og nedfrysningfaser.

Modellen er intuitiv og relativt lett å akseptere siden den er basert på Kotters virkelige erfaringer og er godt presentert med eksempler. De fire første stegene i (Kotter, 1996) åtte omhandler kommunikasjon, og dette er sentrale steg for denne oppgaven. I motsetning til de andre modellene, er denne av nyere tid. (Kotter, 1996) mener at ledere som har suksess ved endringer av bedrifter gjør åtte ting rett, og de bør gjøres i riktig rekkefølge.

Tabell 2 - Kotters åttestegsmodell

Steg	Suksess gjennom endringer	Beskrivelse
1	<i>Etablere en følelse av hastverk/ krise – skape forståelse at endring er nødvendig</i>	(+): For å lykkes må man undersøke markedet man opererer i for mulige kriser og uutnyttede muligheter. Inspirere folk til å handle med lidenskap og mål, Overbevis de fleste lederne om at dagens situasjon er “farligere” enn det ukjente.  (-): En fallgrube kan være om man undervurderer ansattes villighet til å gå ut av komfortsonen.

2	<i>Etablere et endringsteam</i>	<p>(+): For å lykkes må man etablere et endringsteam/ eller endringsagent med felles engasjement og nok myndighet og drivkraft til å lede endringen. Teamet må oppmuntres til å jobbe som et team utenfor de normale hierarkiene.</p> <p>(-): En fallgrube kan være at teamet ikke har nok erfaring med toppledelse.</p>
3	<i>Lage en strategisk visjon</i>	<p>(+): For å lykkes må man lage en visjon for å lede endringsarbeidet i ønsket retning samt utvikle en strategi for å realisere denne visjonen.</p> <p>(-): En fallgrube kan være å presentere en visjon som er for vag til å kommuniseres på få minutter.</p>
4	<i>Kommunisere visjonen</i>	<p>(+): For å lykkes må man bruke alle mulige plattformer for å kommunisere den nye visjonen og strategien.</p> <p>(-): En fallgrube kan være at man underkommuniserer visjonen.</p>
5	<i>Gi endringsteam/ansatte den rette makt slik at de kan handle i tråd med visjonen</i>	<p>(+): For å lykkes må man fjerne eller endre systemer som undergraver visjonen. Det bør også oppmuntres til risikotaking og utradisjonelle ideer og handlinger som kan føre frem ønsket endring.</p> <p>(-): En fallgrube kan være at man ikke klarer å endre eller fjerne mektige individer som motsetter seg endringen.</p>
6	<i>Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater</i>	<p>(+): For å lykkes må man synliggjøre små og store gode ytelsesforbedringer. Å anerkjenne og belønne ansatte som bidrar til disse forbedringene er viktig.</p> <p>(-): En fallgrube kan være at man ikke oppnår suksess til ønsket tid.</p>
7	<i>Ikke ta seieren på forskudd, men sette søkelys på det som gjenstår</i>	<p>(+): For å lykkes må man ansette, promotere og utvikle de ansatte slik at endringen kan gjennomføres, og gi nytt liv til endringsprosessen med nye prosjekter og endringsagenter.</p> <p>(-): En fallgrube kan være at man erklærer seier for tidlig.</p>
8	<i>Forankre endringen i organisasjonskulturen</i>	<p>(+): For å lykkes må man ha lederutvikling og etterfølge planer som samsvarer med den nye endringen, og artikulere sammenhenger mellom nye atferder og bedriftens suksesser.</p>

Etter hver seier i modellen analyseres hva som gikk riktig, og hva som måtte forbedres (Kotter, 1996). Hvis en bruker Kotters model sammens med Lewis sin trestegsmodell er punkt 1-4 «opptiningsfasen», punkt 5-7 «endring/gjennomføringsfasen» og punkt 8 «nedfrysningfasen».

#### 2.5.4 Lewin trestegsmodell

(Lewin, 1947) utviklet trestegsmodellen som består av opptiningsfasen, endring-/gjennomføringsfasen og nedfrysningfasen. Modellen gir en oversikt over hvordan en endringsprosess skjer i en organisasjon. Lewins sin trestegsmodell er en forløper og videre inspirasjon til Kotters åttestegsmodell som kom seinere. Endringsmodellen til Lewin kan spores tilbake til 1930-tallet, hvor en ønsket å finne annen tilnærming til den tradisjonelle ovenfra og ned styringen av endring (Jacobsen & Thorsvik, 2020). For å kunne forankre strategiske valg når endringsstrategier skal gjennomføres er det essensielt med kommunikasjon. Kommunikasjon er helt avgjørende for å sette strategier samt organisatoriske mål. Det er derfor viktig at lederen klarer å kommunisere ønsket budskap til sine medarbeidere eller team (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Tabell 3 - Lewins trestegsmodell

Steg	Endringsprosess i en organisasjon	Beskrivelse
1	<i>Opptiningsfasen (unfreezing)</i>	Målet under opptiningsfasen er å skape en bevissthet om nåværende tilstand. Gammel adferd, tenkemåte, aksept, hindring eller andre prosesser må vurderes på nytt for å kunne endres.
2	<i>Endring-/gjennomføringsfasen (changing)</i>	Når de ansatte er “tint” kan dem starte å bevege seg i rett retning gjennom endring. Dette er et endringstrinn som også kan tolkes som «overgang». Det er i dette trinnet at de ansatte kan slite med den nye virkeligheten. Det er en tid preget av usikkerhet og til dels frykt, noe som gjør dette steget til det vanskeligste å “overvinne”. Jo mer de ansatte er forberedt, desto lettere er det å lykkes. Av denne grunn er riktig kommunikasjon essensielt for å nå best mulig fram til de ansatte.
3	<i>Nedfrysningfasen (freezing)</i>	Dette steget er nedfrysningfasen. Hensikten med dette steget er å forsterke, stabilisere og stivne den nye tilstanden etter endringen. Dette trinnet er viktig for at ansatte ikke skal gå tilbake til den gamle måten å arbeide på.

### 2.5.5 Motstand

I alle bedrifter vil det være endringer, både små og store. En av de mest forvirrende og motstridende av problemene som bedriftsledere møter er ansattes motstand mot endring (Lawrence & Lorsch, 1967).

Motstand og avvergingsmekanismer blir ofte aktivisert ved forsøk på ledelse, styring og organisasjonsforandring (Jacobsen & Thorsvik, 2020). I motstand mot ledelse og mot endring kan ifølge (Strand, 2007) ha tre ulike utgangspunkter;

*Analytisk basert motstand:* Tiltak er ikke begrunnet tilstrekkelig, en kjenner gode alternativer.

*Interessentmotstand:* Tiltak fører til tap av goder eller påføre ulemper. Følelsesmessig

*Motstand:* Tiltak skaper utrygghet, utfordrer identitet, rører ved symboler, endrer relasjoner.

Utgangspunktene kan gå over i hverandre, og være vanskelig å skille på i praksis. Rasjonelle argumenter mot endring i arbeidsfordeling, kan for eksempel være koblet til frykt for å miste identitet. Interessemotstand kan hevde legitime interesser, også for helheten, men kan også gi ubalanse og suboptimalisering, mens følelsesmessig motstand kan gi kunnskap om skjulte forestillinger og følelser og ivareta behovet for trygghet, men kan også bli et bolverk mot endring og avstedkomme større smerte neste gang (Strand, 2007).

Endringsinitiativ fra ledelsen kan oppfattes som et psykologisk kontraktsbrudd. En psykologisk kontrakt består av individets oppfattelse av gjensidig bytteforhold mellom seg og en annen part, for eksempel organisasjonen Rousseau 1989 i (Sverdrup & Olsen, 2015). Det er en usynlig avtale som ikke er nedfelt i en formell kontrakt. I løpet av en arbeidstakers tid i en organisasjon, utvikles det en psykologisk kontrakt som hjelper den ansatte til å forstå gjensidige forventninger mellom arbeidstaker og organisasjon. Ved endringsprosesser kan det oppstå usikkerhet om forventninger fremover i bytteforholdet, dette kan oppfattes som et brudd på den psykologiske kontrakten Bravo 2007 i (Sverdrup & Olsen, 2015).

Om endringsmotstand er positivt eller negativt er ikke så viktig, det viktige er hvordan virksomheten får endringsprosessen på rett spor igjen. En endringsleder må forstå hvorfor den oppstår, og hva som må gjøres for å få ansatte til å se hva de får igjen for å endre seg. På individnivå kan man generelt sett si at det finnes fire forklaringer til endringsmotstand, egeninteresse, misforståelser eller mangel på tillit, forskjellige meninger og lav toleranse til endringer. Endringsledere må planlegge at motstand vil oppstå (Grøndalen, 2016).

Teknikk for å motvirke motstand mot endringer er å introdusere noe uventet i budskapet, altså ta med noe påfallende for å få oppmerksomhet. En annen teknikk er å øke motstanderens tro på egen mestring, det vil si å gi mottakeren bedre selvtillit for å redusere frykt for det ukjente, eller for å håndtere en ny situasjon (Martinsen, 2009).

I forbindelse med endringer er det viktig at alle forhold med tanke på ansatte og mellomledere blir lagt til rette i organisasjonen på best mulig måte for at det nye skal kunne tas i bruk. Ofte innehar HR kompetanse for å ivareta slik tilrettelegging.

Måten man kommuniserer på er alfa omega for å lykkes. Det er viktig at kommunikasjonen er konkret og ikke virker svevende. Det er viktig fordi endringer skaper ubehag, som kan føre til motstand og en tankegang blant ansatte om at dette ikke omhandler dem. Det er i menneskets natur å søke behag, trygghet og forutsigbarhet. Mennesker er gode på å spare på energi og har en god evne til å gå på autopilot (Cleve-Stiansen, 2020). Selv om endringer skaper bekymringer blant ansatte, kan det gi muligheter for vekst og utvikling. Noen vil si at endring vil være både en mulig trussel og en mulighet (Kongsvik & Amundsen, 2016). Motstand mot endring kan være bra for organisasjonen fordi det kan hende at endringsprosessen ikke er godt nok gjennomtenkt. Det kan også vise seg at motstand kan gi retning for hvordan endringsagenter bør tilpasse strategien for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

### 2.5.6 Motivasjon og behov ved endring

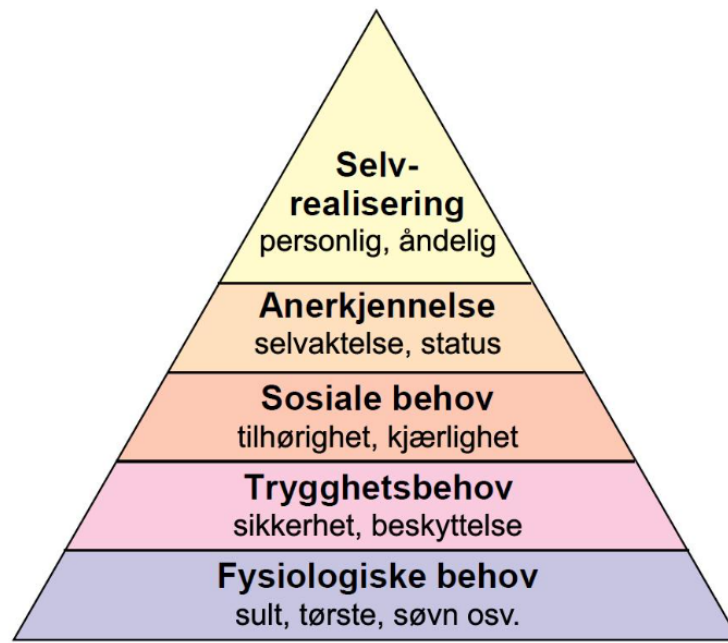
For å komme i mål med prosjektet innen konkursbehandling/DSOP og lykkes med å endre arbeidsmetodene kreves motivasjon. De involverte i prosjektet har et mål som skal nås, og for å oppnå dette trengs motivasjon gjennom organisasjonen på tvers av alle virksomhetene som er involverte. Vi velger å benytte Wikipedias definisjon på motivasjon:

*“de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”* (Wikipedia, 2022).

Kaufmann & Kaufmann sin definisjon av motivasjonsteori er: “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Vi ser her altså at det er ulike faktorer som påvirker atferden til de involverte i prosjektet konkursbehandling/DSOP og dermed også måloppnåelsen. Vi mennesker er jo ikke maskiner, og våre behov påvirker vår atferd.

(Maslow, 1954) behovsteori har fokus på menneskenes behov, og hvordan disse behovene motiverer. Disse er delt inn i fem kategorier: Fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering. Det kan være forskjellig hva individer vektlegger, men Maslow påpeker at de aller fleste vil ha alle behovene delvis tilfredsstilt (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Figur 3 er hentet fra (NDLA, 2021).



Figur 3 - Maslow behovspyramide

I følge (Maslow, 1954) er trygghet og vekst det grunnleggende behovet. Noen mennesker søker trygghet, og da er det viktig med en stabil arbeidsplass. Er man ute etter vekstbehov, velger man gjerne yrker med muligheter for læring og personlig utvikling. Denne modellen (Figur 3) kan knyttes til opplevelser og reaksjoner på organisasjonsendringer. For individer hvor trygghet er viktigst, kan man se på endringer som negativt og de vil da oftest være motstander mot endring. Motstandere av endring kan også oppstå hos individer som har opplevd forventningsbrudd, altså et brudd på en psykologisk kontrakt (Kongsvik & Amundsen, 2016).

### 2.5.7 Motivasjon og stressmestring

De senere års forskning har vist at høynet stressnivå kan påvirke sykdomsprosesser i negativ retning (Wormnes & Manger, 2005). En definisjon av stress som mange fagfolk er enige i: Stress er ofte en negativ psykologisk og fysiologiske reaksjonen som finner sted når vi registrerer en ubalanse mellom kravene som stilles til oss, og kapasiteten vår til å møte disse

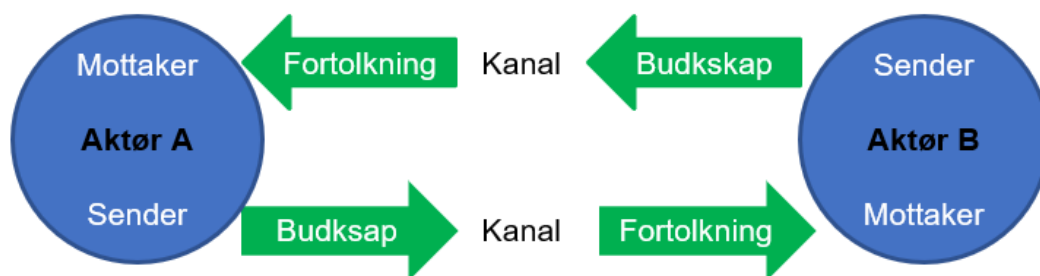
kravene. Bearbeidingen av disse ulike stressfaktorene krever forskjellig fremgangsmåte og teknikk for å redusere stressnivået og stressreaksjonen (Wormnes & Manger, 2005).

Persepsjon er sanseintrykk eller sanseoppfatninger og den påfølgende tolkningen av disse. Endringer av persepsjon kan føre til endring i stressnivået. Holdning og tro på at stress er positivt for oss, vil påvirke persepsjonen av stress i positiv retning, en motivasjon til å bearbeide stress. Dette er grunnlaget for det som kalles «loven om reversering» (Fritz, 1989). Den fysiske aktiveringen og ubehagsfølelsen vil perseptuelt forandres og føles som en positiv kraft og tilstand for den enkelte. Med andre ord et hinder som skal overkommes og mestres, en stressmestring (Wormnes & Manger, 2005).

## 2.6 Kommunikasjon

Ifølge (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2015) er kommunikasjon avgjørende for godt samspill, samarbeid og motivasjon på arbeidsplassen, og kan enklest beskrives som en kontinuerlig prosess der man meddeler eller overfører informasjon mellom mennesker. Dialogen eller den gode samtalen er et av de viktigste midlene for å skape kontakt mellom mennesker. Dialogen er den likeverdige og balanserte samtalen, og er en brobygger mellom egne og andres synspunkter (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2015).

(Jacobsen & Thorsvik, 2020) beskriver kommunikasjonsprosessen som en modell med to aktører; en sender (den som gir informasjon) og en mottaker (den som mottar informasjon som formidles). Til enhver tid fungerer aktørene i rollen som sender og mottaker. Gjennom dialogen, en toveis prosess mellom aktørene, dannes en oppfatning om at budskapet er levert og forstått av mottakeren. Illustrasjonen til (Jacobsen & Thorsvik, 2020) er gjengitt i Figur 4.



Figur 4 - Kommunikasjonsprosessen

I tillegg til muntlig og “ansikt til ansikt” kommunikasjonskanal, kan kommunikasjonskanaler økes med utvikling av IKT. IKT muliggjør bedre og raskere kommunikasjonsmuligheter ved bruk av blant annet internett, datamaskiner, TEAMS, smarttelefoner og sosiale medier etc. Det fremtidige kompetansebehovet handler helt og holdent om å ha kunnskap om hvordan mulighetene som ligger i teknologien kan utnyttes i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

## 2.6.1 Motivasjon gjennom kommunikasjon

### 2.6.1.1 Ytre- og indre motivasjon

Motivasjon kan deles inn i to grupperinger: Ytre- og indre motivasjon ifølge (Kaufmann & Kaufmann, 2015) som skiller ytre og indre motivasjon er at ytre motivasjon dreier seg om en belønning som kommer i form av en fysisk belønning, eksempel høyere lønn, bonus eller andre materielle goder. Indre motivasjon har sin energi i selve arbeidsutførelsen. Dette grunnlaget har sin forankring i behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det bør etterstribes en balanse mellom ytre og indre motivasjon. Når en person er uerfaren i en arbeidssituasjon, vil det være urealistisk å vente at den indre motivasjonen er tilstrekkelig garanti for suksess. Betydningen av ytre motivasjon er spesielt stor for nybegynnere. Når den lærende senere har tilegnet seg mer kompetanse, er det sannsynlig at oppgavene vil være mer interessante og belønnede seg selv, og dermed reduseres betydningen av ytre motivasjon (Wormnes & Manger, 2005).

### 2.6.1.2 Kommunikasjon

Klar og tydelig kommunikasjon er helt nødvendig for at ansatte skal forstå hva en ønsker å oppnå (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2015). Samtidig er det veldig viktig at lederen kommuniserer på en måte som medfører at ansatte lykkes. En leder skal kjenne sine ansatte.

Motivasjon og kommunikasjon står sentralt i endringsprosesser og mangel på dette vil negativt påvirke implementeringen av en endring.

Effektiv kommunikasjon styrker relasjonene mellom medarbeidere på tvers av avdelinger og bedrifter for å sikre at alle føler at de jobber mot samme mål.

Ifølge (Rajhans, 2009) kan god kommunikasjon på arbeidsplassen gi varig motivasjon hos de ansatte dersom dem føler at ledelsen tar dette på alvor. Dette kan føre til økt engasjement og



tillit til bedriften., som igjen kan hindre at ansatte skifter arbeidsgiver. Når en virksomhet mister ansatte til rivaliserende bedrifter eller til andre bransjer, kan dette gi motsatt av ønsket effekt i en endringsprosess. Dette på grunn av tapt verdifull kompetanse, i tillegg tiden det tar til å få tak i nye ressurser. Å få nyansatte selvstendige at dem arbeider på egen hånd tar tid og medfører høye kostnader.

I endringsprosesser bør det alltid gis rom for meningsutveksling, altså toveiskommunikasjon, se Figur 4 - Kommunikasjonsprosessen.

### 2.6.2 Digitale team

Team er en stadig mer vanlig måte å få utført arbeid på i virksomheter, og det er en økende bevissthet og kunnskap knyttet til teamet. Samtidig er det ikke enkelt å organisere og lede et team. Det å etablere, lede og utvikle teamet er og forblir viktige lederferdigheter ifølge (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2015). Team har naturlig nok ulike oppgaver og ulike betegnelser som f.eks. serviceteam, kreative team, prosjektteam, lederteam, produksjonsteam med mer. Et team skal løse oppgaven de har tatt på seg, samtidig skal også teamet bidra til kunnskapsutvikling, læring og trivsel for den enkelte, teamet og virksomheten.

Verden har opplevd, samt gått gjennom en pandemi, hvor i organisasjoner oppstod det digitale team gjennom ulike software apper for å kunne sammen: arbeide, samarbeide og kommunisere. Denne form for digital transformasjon ble indirekte tvunget gjennom organisasjoner og samfunn for å «holde hjulene i gang». I starten av pandemien var nok produktiviteten i digitale team lav, grunnet sosial isolasjon, redusert tilhørighet til organisasjonen/teamet og at ledere opplevdes som mindre «på».

Derimot ettervirkningene etter pandemien, merker man at denne form for kommunikasjonsutveksling hos ansatte henger stadig igjen i sine respektive virksomheter. En har sett effektiviteten ved å arbeide gjennom disse type digitale kommunikasjonskanaler hvor verden rett og slett har blitt mindre, hvor informasjonsutveksling skjer på tvers av landegrensler og kontinenter. Funn av (Rodsethol, 2020) bekrefter at digitale tverrfaglige team kan oppfattes som effektive og innovative, forutsatt at kommunikasjonen i teamet/gruppen er tydelig.

### 2.6.3 Persepsjon

Siden vi fokuserer mot opplevelsen informantene har i kvalitative intervju så er det helt avgjørende for deres opplevelse hvilken oppfatning de har av sin egen situasjon, altså hvordan de perseptuerer denne. Persepsjon handler om de kognitive prosessene som foregår når vi oppfatter det som skjer rundt oss ved hjelp av sanseintrykk man har her og nå. Altså en bearbeiding av sanseintrykk der vi prøver å tolke og gjenkjenne våre inntrykk.

Persepsjon kan defineres som; Den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseuttrykk her og nå (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

#### 2.6.3.1 Sosial persepsjon

Vi velger å benytte Kaufmanns definisjon for sosial persepsjon: “Opplevelse og vurdering av andre mennesker og av sosiale situasjoner” (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

#### *Attribusjonsmekanismer*

Attribusjonsmekanismer handler om hvordan vi oppfatter og forklarer årsaken til egen og andres atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Attribusjon kan defineres som “tilskrivning av årsak til atferd” (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kaufmann nevner også selvfavoriserende attribusjon, altså en systematisk tendens til å tolke egen atferd på mest mulig positiv måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan lett beskrives for fotballinteresserte; Vi vinner, men De tapte.

#### *Personpersepsjon*

Personpersepsjon er ens subjektive oppfatning av egne og andres egenskaper og kvaliteter. Her må glorieeffekten nevnes, altså en positiv dreining av andre personer, der man overser de negative trekkene som ikke passer inn i våre teorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Glorieeffekten opplever de fleste tidvis, det kan være at man ser opp til noen man synes er så bra at man overser de negative trekkene. Eksempelvis når du er forelsket i noen, eller om du har et forbilde du opphøyer - som mange kommunister opphøyde Mao i sin tid, der alle feil ble “gjemt og glemt”. Dette kan også gjelde grupper. Den motsatte effekten er horneffekten (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Om man ikke liker noen kan man gjerne tenke at alt den personen sier og gjør er galt.

Førsteinntrykk er viktig – men dette kan gjerne vise seg å være feil når man etter hvert blir kjent med et menneske. Førsteinntrykkseffekten går ut på at man har en tendens til å la det første inntrykke dominere senere inntrykk (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### 3 Metode

Vi beskriver her metoden som er benyttet for å besvare problemstillingen «*Hvordan oppleves nye digitale arbeidsmetodene innenfor konkursbehandling/DSOP?*».

Vi gjør rede for valg av forskningsstrategi og metode, datainnsamling og databehandling. Avslutningsvis vil vi reflektere over etiske spørsmål som naturlig nok dukker opp med vår problemstilling.

#### 3.1 Forskningsdesign og metode

Problemstillingen i denne oppgaven er motivert av opplevelser gjennom stadig nye digitale arbeidsmetoder.

For å undersøke problemstillingen har vi valgt å benytte kvalitativ metode. Designet er casebasert.

Et kvalitativt utforskende (eksplorerende), empiridrevet forskningsdesign, hvor hovedspørsmålene blir hva, hvorfor og hvordan, kan gi dybdeforståelse av temaets kompleksitet innen digitalisering hvor ulike offentlige etater skal kommunisere med hverandre (Yin, 2018). Siden vi er ute etter opplevelsen brukerne har, også i de ulike rollene som ledere, systembrukere og saksbehandlere. Dette er en empirisk studie som studerer selve empirien. Empirisk forskning tyder informasjon frembrakt ved observasjon, erfaring eller eksperiment.

Opplevelsene vil være subjektive, og siden vi velger å beskrive “noe som er” slik den enkelte opplever det, så vil det ikke være mulig å svare feil for intervjuobjektene. Deres opplevelse er riktig, selv om de ikke er lik.

Deres oppfatning av eget narrativ, altså persepsjon av situasjonen, vil også derfor være vesentlig for deres opplevelse. Derfor er det også nyttig å få deres versjon av situasjonen de befinner seg i.

Vi forsøker altså å forstå hvordan brukerne, ledere og saksbehandlere, opplever de nye digitale arbeidsmetodene, og om hvorvidt de oppleves som en effektivisering i form av økt produktivitet av arbeidet, samt bedre samarbeid med andre roller innen konkursbehandling. Altså må vi forvente ulik persepsjon fra intervjuobjektene, altså en ulik verden gjennom ulike mennesker, med ulike roller og behov. Personlighet og organisasjonskultur vil også komme inn her. Samtidig har samtlige involverte et klart behov for å effektivisere og kommunisere bedre sammen, noe som er grunnlaget for selve prosjektet.

Gjennom kvalitative dybdeintervju gjennomført på Teams skal vi samle erfaringer fra informanter, og trekke ut funn i underveis. Det er gjerne en naturlig utvikling når man graver etter informasjon og tilegner seg kunnskap at man videre finner mer kunnskap. Det kan bli lett å bli revet med, og man må være oppmerksom på hvordan man selv oppfatter kunnskapen man benytter seg av, i lys av egne fordommer og kanskje ønske om hva man skal finne. Det er menneskelig å lete etter noe som bekrefter det man selv leter etter, og vi må være oppmerksomme også på annen informasjon enn akkurat den man selv synes passer inn.

Kildekritikk må også nevnes i form av at det er vesentlig at vi både klarer å sette opp en god basis for intervjuet, slik at informantene får frem nettopp informasjon vi har etterspurt – og gjerne kommet med tilleggsinformasjon vi ikke hadde tenkt på før intervjuene. Man blir kanskje også klar over underveis egne “skyggesider” intervjumessig etter hvert som man får erfaring gjennom intervjuene. Vi må altså også spørre informantene om muligheten for å kontakte de i etterkant om vi skulle ha flere spørsmål.

Funn og informasjon blir jo også kvernet gjennom vår oppfatning. Kan det være funn vi ikke registrerer fordi vi retter oppmerksomheten vår mot andre funn vi finner mer interessant?

## 3.2 Datainnsamling

Vi vil i dette kapitlet beskrive hvordan nødvendig datainnsamling ble tenkt gjennomført. Det redegjøres for datainnsamling, rekruttering, koordinering og gjennomføring, samt intervjuguide.

### 3.2.1 Utvalg

Tidlig i prosessen hadde vi sett for oss at vi ønsket å se videre på DSOP, men det var først da vi fikk et kontaktpunkt inn gjennom Brønnøysundregistrene at muligheten ble realitet. Hen

har ansvar for blant annet Konkursregisteret og informerte oss godt om ulike prosjekter innen DSOP og at spesielt konkursbehandling er et prosjekt der det er nyttig å se på om digitalisering er vårt fokus. Hen syntes vår studie var svært interessant, og ønsket å bidra for å sikre oss gode og valide data. Vi var dermed så heldige at vi fikk stor bistand til ikke bare å finne gode informanter, men også med å viderefremme kontakt. Ingen av oss arbeider eller har arbeidet med noen av de virksomhetene som er med i prosjektet, så vi er verken farget av å ha sterk kjennskap til virksomhetene intern eller med personene som skulle intervjues i forkant av studien.

Nettopp det å velge ut informanter er vesentlig for analysen av data, samt hvilken validitet og reliabilitet man kan konkludere med ved funn og analyse.

Vi må tenke over hvilket utvalg vi trenger for å få nok informasjon til å besvare vår problemstilling, deretter må vi velge ut hvilke personer fra dette utvalget som vi behøver. Naturlig nok er ønsket vanligvis flere enn man kan skaffe/rekker å intervju, så vi må kutte dette ned til et nivå som er gjennomførbart med våre ressurser. Dette kommer kanskje også naturlig da vi antar at det vil være en ønskedrøm å få svært mange informanter. Vi så for oss at det var vesentlig at vi intervjuet ulike brukere fra ulike virksomheter, Altså kan man si at vi velger ut informanter på en strategisk måte, «purposeful sampling» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Når man benytter kvalitativ metode vil utvelgelsen av informanter være basert på hensiktsmessighet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) og vi benytter altså strategisk utvelgelse i vårt utvalg.

Det er nok sjelden, og kanskje ikke nødvendigvis ønskelig, at man kan velge utvalg fritt selv når man tar kontakt med hensyn på å få intervjuobjekt, sannsynligvis vil det være en sammenheng mellom tilfeldigheter, kapasitet hos mulige intervjuobjekter, ytre forhold (ferie, tilstedeværelse) og andre forhold som spiller inn.

Vi så for seg opprinnelig at 4 ledere og 4 saksbehandlere (evt. brukere) kan gi nok informasjon til å besvare forskningsspørsmålene. Dette var et preliminært tall over antall dybdeintervjuer som vi hadde valgt ut i tidligere metodefag, og ble endret i takt med at antall og rolle kom frem gjennom respons. Svaret var at vi fikk 7 respondenter med ulike roller i totalt 6 intervju. Det viser også hvordan virkeligheten endrer antagelsen gjennom tid. Antallet intervjuobjekter må også sees i sammenheng med validitet og reliabilitet i studien, for å sikre metning av data, noe vi kommer tilbake til.

Våre informanter har vært fra Brønnøysundregisteret, Bits, Bank og Bostyrere.

Derfor må det sies at vi fikk omtrentlig hva vi ønsket oss, og har et strategisk utvalg informanter i vår studie.

Tabell 4 - Demografisk data

<b>Virksomhet</b>	<b>Kjønn</b>	<b>Alder</b>	<b>Utdanningsnivå</b>
Virksomhet 1	Mann	60	Videregående skole
Virksomhet 1	Kvinne	50	Videregående skole
Virksomhet 2	Kvinne	28	Universitets- og høgskolenivå, lang
Virksomhet 2	Mann	58	Universitets- og høgskolenivå, kort
Virksomhet 3	Mann	45	Universitets- og høgskolenivå, kort
Virksomhet 3	Mann	47	Videregående skole
Virksomhet 4	Mann	72	Universitets- og høgskolenivå, lang

### 3.2.2 Rekruttering

Rekruttering var tenkt at skulle skje gjennom personlig henvendelser og direkte kontakt. Vi fikk bekreftet kontaktpunkt inn i Brønnøysundregistrene tidlig som gjorde en uvurderlig jobb å se på riktige respondenter for å få nok informasjon. Her hadde vi en god dialog som sikret at vi fikk gjennomført studien, med gode informanter.

Kontaktpunktet vårt var ikke en av de intervjuobjektene i studien, og hadde stor påvirkning på hvilke personer vi fikk anledning til å intervju. Siden dette er en i ledergruppen har vårt kontaktpunkt både god oversikt over egen organisasjon, men vil også ha en viss påvirkning internt og eksternt, slik at det var mulig å faktisk skaffe intervjuobjekt og få aksept for dette i prosjektet. Få ansatte vil sette av tid til intervju i arbeidstiden om man ikke får aksept fra ledelsen om at dette er en akseptabel bruk av tid på, og derfor er det viktig å få en god og akseptert vei inn. Vi ser også at en stor andel av informantene var positivt innstilt også fordi de mente at prosjektet er viktig – og at det er riktig å se effekten av den digitale omveltningen det har hatt. Det er rett og slett viktig informasjon som må nå ut.

Aktuelle kandidater ble valgt ut fra respons. Det er jo ikke nok å forespørre - man må få aksept. Dette kan sannsynligvis påvirke hvilke personer som deltar, altså hvilken holdning prosjektdeltakerne har fra før og hvem som velger å delta. Samtidig vil dette også være et viktig spørsmål med tanke på validitet – det er viktig at kontaktpunkt oppfatter godt nok hvilket behov nettopp denne studien har for riktige intervjuobjekt.

Her er det altså rom for kommunikasjonssvikt.

De som er forespurt og valgte å delta har lest og signert et skriftlig informert samtykke som omfatter at de lar seg intervju. Fordelen med dette er at en får en *bekreftelse* fra vedkommende om å la seg intervju (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

I denne sammenheng vil en presentere og informere oppgavens problemstilling, hensikten med intervjuet og hva en ønsker at informanten skal bidra med. Ifølge (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) er fordelene med direkte kontakt:

- Forskerne har muligheter å bruke visuelle hjelpemidler
- Forskerne kan oppdage om en person misforstår, er engstelig, usikker, irritert eller utålmodig
- Forskerne som rekrutterer, kan vise legitimasjon der og da og gi informanten skriftlig bekreftelse på sted og tidspunkt for et eventuelt intervju (Torvatn, Kløve, & Landmark, 2017)

Det er også ulemper med direkte kontakt. Ifølge (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) er disse:

- Forskerne som rekrutterer, må befinne seg på stedet. Dette medfører ekstra tid og kanskje reisekostnader. I disse Corona-tider kan dette medføre utfordringer. Her løste vi dette med nettopp endring i egne arbeidsmetoder – vi benyttet digitale verktøy (Teams).
- Kjemien mellom forskerne og dem som blir rekruttert som mulige informanter, kan bli negativ og gjøre samhandlingen vanskelig. Vi registrerte at dette er noe vanskeligere å se digitalt enn man naturlig gjør ved samhandling på samme lokasjon, og forsøkte å være oppmerksom på dette.

### 3.2.3 Datainnsamling

For å besvare problemstillingen har vi utført 6 dybdeintervjuer av ulike roller i konkursbehandling/DSOP. Vi så for seg at 4 ledere og 4 saksbehandlere (evt. brukere) kan gi nok informasjon til å besvare forskningsspørsmålene. Dette var et preliminært tall over antall dybdeintervjuer som vi hadde valgt ut i tidligere metodefag, og ble endret i takt med at antall og rolle kom frem gjennom respons. Svaret var at vi fikk 7 respondenter med ulike roller i

totalt 6 intervju. Det viser også hvordan virkeligheten endrer antagelsen gjennom tid. Antallet intervjuobjekter må også sees i sammenheng med validitet og reliabilitet i studien, for å sikre metning av data, noe vi kommer tilbake til.

Dybdeintervjuer er en kvalitativ metode hvor datainnsamling skjer ved at vi intervjuer en person om gangen. Intervjuerne skal etterspørre hvordan informantene eksempelvis opplever den digitale endringen i virksomheten og hvordan de selv føler at de mestrer den digitale transformasjonen som foregår i deres arbeidshverdag og samarbeid med andre.

Et av intervjuene avvike fra denne metoden i form av at to informanter ble intervjuet samtidig. Det kan ha påvirket svarene de gav - på både en positiv og negativ måte. Vi så også at de med dette samarbeidet i intervjuet – og det kom fram mer informasjon ved at de hadde delvis en dialog sammen omkring tema og spørsmål.

Gjennom dybdeintervju har informantene beskrevet hvordan de opplever de nye digitale arbeidsmetodene i arbeidslivet og forskningsspørsmålene til oss. Da intervju er en dialog har det gitt oss fleksibilitet til å be om utdyping og forklaring gjennom oppfølgingsspørsmål (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Gjennom en slik intervjuprosess vil en samle inn informasjon om hverdagen over hva informantene opplever. Vi har altså kunnet beskrive svarene basert på hva informantene føler, tonefallet og hvordan de uttrykker seg på. Vi har også benyttet sjansen til å spørre litt om deres personlighet – for å se om dette påvirker deres persepsjon av situasjonen. Både verbal og non-verbal respons regnes som data, og gjerne en miks mellom hva som blir sagt og hva de samtidig har signalisert ut.

Man må være observant i forhold til ulike ytre påvirkning de kan oppleve under intervjuene, noe som også gjelder for oss som intervjuer. Siden intervjuene ble gjennomført på Teams har de altså hatt muligheten til å velge lokasjon selv, noe vi antar vil trygge våre informanter. I tillegg har vi gitt mulighet til å velge tidspunkt noenlunde selv – her var vi i dialog – som også gir de en form for medvirkning i situasjonen og mulighet til å påvirke egne omgivelser godt. Dette gjelder også for oss som intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ytre påvirkning kan også være dagsform og ulike situasjoner som har oppstått rett før intervju. Her kan det være attribusjonseffekt, altså en tendens til undervurdering av situasjonens innvirkning og en overvurdering av rollen til personlige faktorer når man forklarer andres atferd (Kvale & Brinkmann, 2015).



Opptak av intervjuet er gjort pr video med Teams fra Nord universitet. Dette har gitt god kvalitet, selv om det ikke nødvendigvis er velprøvd, og har fungert svært godt til formålet. Godt personvern er også ivaretatt. Vi testet i forkant av første intervju temmelig grundig – samt tok ekstratester med tanke på lyd og bilde rett før intervjustart. Etter dybdeintervjuene var tanken å benytte transkribering for å sikre at all informasjon kommer med, samt en supplerende av notater tatt underveis. Dette ville medført muligheten til å nøye observere informanten underveis i samtalen og kun notere kroppsspråk og annen ikke-verbal kommunikasjon. Vi anser både den verbale og ikke-verbale kommunikasjonen som data (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi valgte etter nøye ettertanke å gjennomføre intervjuene digitalt, altså på Teams. Fordelen her er også at man kan se gjennom kroppsspråk og annen ikke-verbal kommunikasjon i etterkant, ikke bare egne notater gjennom et enkelt intervju. Vi ser på dette som en klar fordel. Transkribering gikk vi også bort ifra. Etter nøye notater og flere gjennomseinger noterer vi oss hyppige brukte ord, men også informasjon som flere nevner. Like opplevelser. Om man hadde kjørt datainnsamling fra disse intervjuene inn i programvaren Transcribe ville vi få et utfall av hyppige brukte ord som kunne blitt studert nærmere i detalj. Vi har valgt å benytte egne sammendrag og diskutere informasjonen vi finner for videre konkludering.

### 3.2.4 Gjennomføring av intervjuer

Vi må være bevisste rundt en del momenter i selve gjennomføringen av intervjuprosessen. Ifølge (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) og (Kvale & Brinkmann, 2015) bør dybdeintervjuene kvalitetssikres i forkant før en går i gang med selve intervjuprosessen med informantene. Kvalitetssikring ble gjennomført med en god del diskusjoner i forkant av intervjuene. Gjennom en slik forberedelsesprosess har vi kunnet validere om spørsmålene er forståelig og relevante.

I et kvalitativt dybdeintervju var vi tidvis bekymret for at det kunne være at vi kunne kjøre oss fast, at vi kunne glemme spørsmål vi skulle ha spurt – eller annet som kunne oppstå. Vi diskuterte dette godt i forkant, også med venner, kollegaer og familie. Strategien ble å stille mange åpne spørsmål slik at vi kunne få mest mulig informasjon som informantene selv naturlig snakket om. Så vi følte oss godt rustet da vi satte i gang med intervju nummer 1.

Ifølge (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) kan det kvalitative intervjuet være mer eller mindre strukturert, med andre ord tilrettelagt på forhånd. Det finnes tre typer som kan brukes, hvor disse er *ustrukturert intervju*, *semistrukturert intervju* og *strukturert intervju*.

Vi har valgt kun å sette søkelys på *semistrukturert intervju*. Ved denne tematiske formen for intervju står vi friere til å skape et miljø der informantene kan snakke litt om det som de ønsker å formidle, samtidig som at vi gjennom intervjuet kan komme tilbake til spørsmål vi ikke mener å ha fått nok informasjon om. Ingen intervju og informant vil være like, og intervjuet kommer til å arte seg på ulike måter knyttet til hvem som er til stede. Dermed står vi friere til å ta det litt som det kommer underveis og flytte litt på spørsmålene slik at det passer bedre inn.

Beskrivelse er som følger:

- *Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).*

### 3.2.5 Intervjuguide

Vi har laget en intervjuguide som vedlegg til denne masteroppgaven, se vedlegg 9.2.

Denne ble brukt som underlag og veiledning når en utførte intervju med våre informanter. I tillegg lagde vi også en liten Tabell 5 – Intervjuguide/ temaguide, som vi brukte for tilleggsspørsmål om intervjuguiden ikke var tilfredsstillende, altså en tematisk intervjuguide.

Vi antok at det ville virke noe unaturlig å sitte og lese opp spørsmålene, typen intervju tatt i betraktning, og forsøkte heller å legge til rette for en samtale med enkelte punkt vi sjekket av at vi hadde vært gjennom. Dette for å forstå brukerne som skal mestre sin digitale arbeidshverdag. Altså satte vi opp små punkter delvis utformet som spørsmål slik at informantene kunne bli bekvemme i intervjuprosessen før vi fortsatte med substansspørsmålene som er relevante for problemstilling (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Tabell 5 – Intervjuguide/ temaguide

<b>Intervjuguide</b>
Ekstrovert/introvert
Liker å lære nye ting
Ny teknologi?
Nedbemanning? Behov for andre type ressurser?
Hvordan opplever du de nye digitale arbeidsmetodene?
Opplever du økt effektivitet og produktivitet?
Hvordan opplever du samarbeidet med andre i DSOP?

### 3.2.6 Etske betraktninger

En søknadsprosess/ meldeskjema ble etablert i starten av oppgaven for å kunne vurdere og behandle personopplysninger. I denne prosessen måtte en beskrive og kategorisere all informasjon som hadde med personvern og etiske hensyn. Her startet også tankeprosessen med å lage en intervjuguide samt samtykkeerklæring, siden dette også måtte inkluderes som en del av søknadsprosessen/ meldeskjema. Det tok i underkant av en uke før en fikk innvilget godkjenning fra NSD, og kunne starte å ta kontakt med informanter.

I selve intervjuene vil informantene avgi informasjon og beskrivelser som vi mener må behandles med varsomhet, altså i videoopptakene fra intervjuene. Dette er fordi at intervjuene blir tatt opp som opptak for deretter å bli gjennomgått for referat. Dette kan være sårbart personvernmessig – her har vi tenkt godt gjennom omgivelsene når man ser opptak, og at dataskjerm ikke er lett tilgjengelig for utenforstående. Vi har også vært nøye med å ikke diskutere informantene med utenforstående, og at ingen lytter til diskusjoner vi har hatt.

Informantene vil få sin egen unike kode med hensyn på personvern, dette er videre beskrevet i kapittel 3.4. Vi har også søkt om godkjennelse og behandling av data gjennom skjema/søknad til *Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)*. Bakgrunnen for dette er at en får en tilbakemelding om prosjektet er i tråd med lovverket, samt når man kan vise at prosjektet er lovlig er det også enklere å få resultatene publisert (NSD, 2022).

## 3.3 Analyse

### 3.3.1 Dataanalyse / behandling av data

Vi har valgt å bruke studentlisensen til Microsoft TEAMS via Nord Universitet til oppbevaring og lagring av informasjon. Det er kun medlemmer med full editeringsmuligheter som har tilgang til denne mappen. Teksten skal analyseres gjennom fire faser i henhold til (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Disse fire fasene er *helhetsinntrykk*, *koding*, *kondensering* og *sammenfatning*.

Helhetsinntrykket er at vi (som forskere) må bli kjent med datamaterialet som er samlet inn gjennom dybdeintervjuene. Vi vil da lese igjennom hele materialet, hvor en leter etter interessante og sentrale temaer. En skal ikke fordype seg i detaljer, men heller notere hovedtemaene.

Når det gjelder koding av teksten som blir skrevet, har vi lagt inn sammendrag av selve intervjuene, Her vil vi trekke ut funn og enkeltdeler som er interessante i intervjuene, og ikke benytte transkribering med koding. Om vi hadde benyttet koding ville vi brukt symbolkoder som markerer pauser som (...), understreke viktige ord i samtalen, og bruke // som avbrytelser etc. Gjennom slike kodemarkeringer i transkriberingen vil dette gi videre analyse og informasjonsbearbeiding for å tolke informantens tanker. Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamaterialet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Årsaken til at vi velger sammendrag, og ikke transkribering, er hovedsakelig at det er tidsbesparende, men også fordi vi mener å kunne trekke ut hovedfunn gjennom sammendrag. som gir mye mer informasjon om intervjuene enn transkribering vil kunne gi. Her mener vi også at det åpenbart er en bedre løsning med video av selve intervjuene – da kan man se de om og om igjen for å sikre funn.

Kondensering tar utgangspunkt i selve kodingen. Hensikten her er å abstrahere meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Vi (som forskere) trekker ut de delene av teksten som er kodet, med andre ord tekstelementene som er meningsbærende og som det skal settes søkelys mot. Dette blir gjort i sammendrag vi skriver. Altså kombinerer vi koding og kondensering i et sammendrag.

Sammenfatning som er den siste fasen, innebærer å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser. Her skal en videre vurdere om inntrykket/ beskrivelsen gir, er i tråd med det inntrykket som kommer frem i det opprinnelige

materialet før en startet kodingen. Hvis det ikke samsvarer, må en tilbake i prosessen for å identifisere hvor vi gikk galt.

Siden vi skriver to ulike sammendrag, vil vi her kunne se om sammenfatningen vi har felles stemmer med de sammendragene vi har skrevet hver for oss.

For å få en felles forståelse og helhetsinntrykk, har vi delt og gjennomgått hverandres sammendrag av intervjuer samt notater i felles møter, og gått gjennom dataanalysen sammen. En har da kommet til enighet gjennom felles fortolkning av dataanalysen samt sammendraget, hvor vi har identifisert hva informantene bokstavelig talt har ment, og ønsket å formidle.

Etter at sammenfatning og felles forståelse er utført kan disse opptakene slettes.

### 3.3.2 Validitet og reliabilitet

Her vil vi forklare begrepene validitet og reliabilitet, og si noe om hvorfor de er viktige for oppgaven.

Reliabilitet og validitet innen kvalitativ forskning sier noe om hvorvidt resultatene du kommer frem til er etterprøvbare og gyldige.

#### 3.3.2.1 Validitet

Validitet er et begrep vi gjerne oversetter med gyldighet, altså «om man måler det man har som hensikt å måle» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Ved dybdeintervju kan man altså lett se at det kan oppstå spørsmål om validitet, og det er tidlig klart at eksempelvis spørsmålsformuleringer vil være avgjørende. Hvordan intervjuerne ordlegger seg i spørsmålsstillingen, samt oppfatter svarene er altså kritiske.

Feilslutninger kan skyldes unøyaktigheter som målingsfeil, misoppfattelser samt stress, utilfredsstillende arbeidsforhold, høy arbeidsbelastning eller andre uforutsette forhold som vi ikke har kontroll over. Dette kan medføre at man kan lett trekke feil slutninger og ende opp med å måle noe annet enn hensikten var.

Når det gjelder validitet er spesielt troverdighet viktig i kvalitativ forskning. Har studien gitt troverdige resultater. Dette vil baseres på om resultatene er pålitelige, gyldige og overførbare (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Manglende validitet kan forekomme når vi skal fortolke intervjuene. Her kan det være at vi tolker informantens utsagn og mening i den retning som er hensiktsmessig for problemstillingen på godt og vondt. Siden man gjerne

oppfatter informasjon ulikt og gjerne oppfatter situasjonen fra ulike ståsted må man være bevisst at dette kan påvirke arbeidet. Altså er det ikke bare intervjuobjektene som skal forstå og oppfatte intervjuet på en hensiktsmessig måte, det er også de som intervjuer.

For å holde en god validitet, forutsetter dette også at man har en god reliabilitet (Ringdal, 2018). Disse går altså ofte hånd i hånd. Det er vanskelig å måle riktig det man hadde tenkt å måle om man får ulike resultat hver gang man måler.

### 3.3.2.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om konsistens og stabilitet. Reliabilitet er et uttrykk for hvor pålitelig data vi har, hvilke data som brukes, hvor nøyaktig datainnsamlingen er foretatt og hvordan data bearbeides. Gjennom ulike metoder kan reliabiliteten testes gjennom høy repeterbarhet – at testen vil konkludere omtrent det samme resultatet hver gang.

Vi planla å gjennomføre kun ett intervju per informant. Dette kan åpne for tilfeldige og i verste fall falske funn. Siden informantene er mennesker med ulike oppfatninger av situasjoner, vil de også sannsynligvis ha ulike opplevelser innen digitalisering. Om informanten har hatt en dårlig dag kan dette medføre store svingninger eller utslag i intervjuet, her viser vi til tidligere diskusjon om nettopp attribusjonseffekten gjennom at informanten reflekterer over sin arbeidshverdag, samt tolker sine utfordringer farget av eksempelvis nylige personlige hendelser. Om situasjonen er motsatt, vil eventuelt positive hendelser påvirke informanten på en tilsvarende måte som vil medføre falske positive funn.

Reliabilitet og validitet er riktignok spesielt viktig ved studier, men spesielt innen kvantitative studier (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Mens ved kvalitative studier legger man større vekt på at studien er transparent, samt kan repliseres.

### 3.3.3 Kritikk og refleksjon (metode, egen rolle som forsker?)

Da vi består av personer med ulik arbeidsbakgrunn/erfaringer som planlegger og ingeniør innen oljenæringen, vil dette sannsynligvis påvirke våre persepsjoner med ulike fordommer. På godt og vondt. Det er viktig å ha reflektert godt i forkant over den rollen man har som forsker, og være obs på at man med stor sannsynligvis har fordommer man ikke nødvendigvis er klar over selv – for å sikre god validitet i arbeidet.

Samtidig kan det også gi oss muligheten med å komme inn i prosjektet med “friske øyne” som noviser i konkursbehandling. Dette har sine positive sider og ulemper – og vi må derfor

være oppmerksom på dette. Vi håper å kunne avdekke opplevelsen flere av de ulike rollene har og har hatt gjennom prosjektet konkurs og generell implementering av nye digitale arbeidsmetoder i egen virksomhet. Krav og forventninger fra ledernivåer og ned mot saksbehandlere og andre brukere er et annet aspekt vi har sett på, samt ulikt behov for kommunikasjon og informasjon fra andre i konkursbehandling.

En må også reflektere om valgt metode vil gi oss relevant data i forhold til problemstillingen vi ønsker å studere.

Planlegging av spørsmålene har vært viktig i forkant av intervjuene, men også egen påvirkning og oppfattelse av situasjonen. En annen ting er tidsbruk. Vi ønsket ikke å “slite ut” våre informanter.

Ulik persepsjon på samme spørsmål kan fort gi feilaktige slutninger og svar, med svak validitet som resultat. I tillegg kan ytre forhold virke inn på både dem som intervjues og dem som intervjuer. Her bør man være klar over risikoen for at attribusjonseffekt kan påvirke situasjonen.

Det er vanskelig å få til at intervjuene skal gjennomføres i fellesskap, slik at man er til stede med utvalgte informanter samtidig, heller enn å dele opp arbeidet mellom seg (selv om en bor på tvers av lokasjoner). Når en reflekterer over dette, ser man at det vil minske intervjuuskjevheten (enn å skulle ha utført dette alene). Med andre ord kan man si at intervjuene blir mer standardiserte. Det sikrer også oss at ingen spørsmål ble glemt og at man kunne ro hverandre litt i land om den ene står noe fast. I tillegg har det ført til en form for sidemannskontroll siden man ikke står alene i intervjuprosessen, og kan følge planlagt prosedyre med fire øyne. Det gir også fire ører - altså større sannsynlighet for å oppfatte det samme – og få røde flagg om man har oppfattet ulikt i situasjonen. Tolkningen av intervjuene i etterkant nå også vært gjenstand for samarbeid og en etterstrebelse av så lik prosedyre på samtlige intervju som mulig.

I dag leter vi også i stor grad informasjon opp informasjon på internett, også i ulike digitale bibliotek, og man må ha tunga rett i munnen når man går gjennom det myldret av informasjon som ligger ute for å sikre at man benytter seg av korrekt informasjon. Kildekritikk er her vesentlig, da internett sannsynligvis kommer til å bekrefte omtrentlig hver eneste setning man kan finne på ved riktig søk og side. Eller motsatt.

## 3.4 Etisk hensyn og betraktninger

I forbindelse med masteroppgaven må en ta hensyn samt reflektere gjennom en rekke etiske problemstillinger. Etiske problemstillinger kan oppstå når en innhenter data fra informanter gjennom intervjuene. I slike tilfeller er taushetsplikt og anonymitet særdeles viktig for informantene siden at data som blir gitt ikke vil være mulig å benytte der de står i fokus, eller setter de i en ukomfortabel situasjon grunnet brukervern.

En må gi tilbud til informantene samt virksomheten at de kan trekke seg underveis om de føler seg ukomfortabel til å avgi et intervju. En må også gi tilbud at informantene får lov til å se gjennom videointervjuet i etterkant om dem ønsker dette. Informantene vil også få tilgang til kontaktinformasjon, eksempelvis telefonnummer og e-postadresse, for å sikre at informantene kan kontakte intervjuere i etterkant av intervjuene ved behov.

### 3.4.1 Anonymisering

Det vil være gunstig å kunne anonymisere informantene i størst mulig grad. Dette kan være vanskelig da det er få informanter fra de ulike organisasjonene, dermed er det viktig å ikke nevnte informasjon i oppgaven som kan beskrive hvem det er. En ønsker ikke å bruke tittel eller arbeidssted som en del av oppbygning av nummerering til informantene, grunnet anonymitet.

### 3.4.2 Behandling av data

Søknaden med tilhørende samtykkeerklæring og intervjuguide har hatt behov for gjennomsyn og godkjenning av *Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)* seinest 30 dager før det første intervjuet kunne gjennomføres. Godkjennelse fikk vi. NSD er et nasjonalt senter og arkiv for forskningsdata. De tilrettelegger for deling og gjenbruk av data om mennesker og samfunn, gir råd om håndtering av data og personvern i forskning og publiserer statistikk om høyere utdanning og forskning.

### 3.4.3 Samtykkeskjema

Informantene må også samtykke skriftlig på et samtykkeskjema i form av en PDF, og vil ha rett til å trekke seg når som helst fra undersøkelsen av personvern hensyn. PDF-Skjema er også oppbevart i et låsbart skap da det er oppbevaring av sensitive dokumenter.

Vi har valgt å sende ut PDF-kopier av samtykkeskjema for å lette den praktiske biten for informantene, og må sikre å motta disse i retur med signatur.



#### 3.4.4 GDPR

Ny personopplysningslov trådte i kraft i juli 2018, altså en gjennomføring av EUs personvernsforordning (GDPR). Hensikten er å sikre vern av personopplysninger, harmoniserte regler i EU og EØS, samt å gi fri utveksling av personopplysninger mellom EU og EØS-landene.

Reglene gjelder for både offentlige og private aktører, og i og med at vi har en hensikt å gjennomføre personlige intervju vil det være et klart behov for å hensynta nettopp GDPR i oppgaven.

GDPR innebærer et omfattende generelt personopplysningsregelverk, med klare grunnleggende prinsipper og vilkår for behandling av personopplysninger, rettigheter for enkeltpersoner, plikter for alle som har som hensikt å behandle data og overføringer av personopplysninger - også over landegrensene, samt regler om tilsyn og sanksjoner. I tillegg forholder vi oss til lovverk beregnet for forskningsdata.

## 4 Resultat / empiri

Vi vil her presentere de mest sentrale funnene våre. For å skape en god struktur har vi delt resultatene inn i tre underkapitler, dette i forhold til forskningsspørsmålene.

Først vil vi presentere funnene om *hvordan brukerne opplevde de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP*. Deretter vil vi se på brukernes opplevelse av den økte effektiviteten og produktiviteten. Til slutt presenterer vi funnene fra hvordan brukerne opplevde samarbeidet mellom de ulike virksomhetene etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene.

### 4.1 Hvordan opplever ulike brukere de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP?

Formålet ved dette spørsmålet er å se nærmere på selve opplevelsen brukerne har, altså deres personlige og subjektive oppfattelse av endringen de har hatt i egne arbeidsmetoder. Dette gjorde vi for å få mer kunnskap om hvordan de ulike brukerne har opplevd endringen, og om dette kan gi en pekepinn på om det er en positiv endring for de som jobber med dette til daglig. Vi kartla også informasjon om enkelte selvopplevde trekk i personlighet, og så de i lyset av prosjektets krav til individets endring.

#### 4.1.1 Forbedring

Samtlige informanter nevnte at de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP er en forbedring. “[...] *Jeg opplever det som en klar forbedring for meg, og tror de andre også synes dette*”, sa en informant. En annen sa at “[...] *Det er klart systemet har vært en forbedring for oss*”.

Ingen rapporterte om det motsatte, her var svarene ganske entydige.

En annen forklarte at nettopp de forbedringene som var gjennomført hadde ført til at hen begynte å tenke på andre forbedringspunkter man kunne vurdere videre, og at etter hvert som man så hva mulighetene var, så ble det klart hvor store forbedringspotensialet var. Ikke bare i hvordan hen opplevde det, men også i kroner og øre.

Vi spurte også litt om deres egen oppfatning av seg selv i forhold til deres egen person - altså om de hadde god forretnings- og teknologiforståelse - og om de hadde vilje og evne til

transformasjon. Her benyttet vi beskrivelser som “liker du å lære nye ting?”, “Liker du nye tekniske løsninger?”, “opplever du at du har god teknologiforståelse?”, “Opplever du deg selv som ekstrovert/introvert?” og “Føler du at du har god oversikt over hva som foregår gjennom dine oppgaver i konkursbehandling?”. Vi fant, interessant nok, at samtlige av våre informanter opplevde seg selv som relativt utadvendte, hadde teknisk interesse og likte å lære nye ting. Altså var våre informanter ganske like her, og de opplevde også at de nye digitale arbeidsmetodene var en forbedring.

#### 4.1.2 Bedre sikkerhet

Flere av informantene rapporterte om bedre sikkerhet gjennom prosessen med de nye digitale arbeidsmetodene.

##### 4.1.2.1 Kontroll

Sikkerheten opplevdes som bedret for flere, men en av informantene sa; “[...] *rett og slett fordi der det før var navn på person eller virksomhet, så ble dette nå redusert til et tall*”.

Samtidig nevnte en informant at de tidligere hadde bedre sidemannskontroll nettopp fordi det gikk på navn, og at man derfor kunne identifisere feil og stoppe prosessen på flere tidspunkt, mens nå er det slik at om man har “trykket på knappen” så gjennomføres arbeidet nå så raskt uten videre sjekk. Samme respondent mente også at det gjorde at man var veldig oppmerksom i denne delen av prosessen nettopp fordi konsekvensene av feil ville være så store.

Før ville hver person som jobbet med konkursbehandling ha papirer med navn på virksomhetene foran seg, nå går det automatisk. Dette gir bedre personvern, ble det nevnt.

En annen respondent mente kontrollen var veldig god;

. “[...]Jeg driver med kvalitet og utviklingsarbeid. Skriver og leser på PC, men leverer ALDRI noe fra meg før jeg har printet og kvalitetssikret dokumentet. Er min vane å lese dokumenter på”.

##### 4.1.2.2 Mindre skjønn

Hos en av virksomhetene har 95 % av saksbehandlingen nå blitt digital. Her trekker informantene fram at når saksgangen går automatisk blir det mindre behov for skjønn, noe som sikrer mer enhetlig behandling. Nivået av skjønn er altså redusert. Det er fortsatt noen saker som løses manuelt, men langt mindre enn før. Her nevnte en informant at dette kan gi mindre feil, altså vil systemet ivareta kvaliteten.

“[...] Systemet støtter deg, godt støttesystem rundt deg, systemet ivaretar og løfter deg opp på et akseptabelt nivå, og all behandling. Skjønn er redusert, og skjønnsbehandling, hvor det er kun igjen 3-5 % manuell jobb”.

#### 4.1.2.3 Trygghet/Stabilitet

Ved oppfølgingsspørsmål om hva som er en forbedring trekker en også fram viktigheten av automatiseringen, altså at systemet sikrer svært rask saksbehandling, men også svært rask videreformidling av informasjon med påfølgende stengning av konti. Dette opplevde brukerne som en trygghet. Flere informanter nevnte også ordet spennende, og at de var nysgjerrige på den videre utviklingen i prosjektet, samtidig som at de også mimret litt om hvordan det fungerte før. Ingen ønsket å gå tilbake til gamle manuelle arbeidsmetoder. Flere nevnte også at de opplevde systemet som sikkert, og at de synes at sensitiv informasjon ble bedre ivaretatt nå enn før. Dette var for flere et viktig punkt, og det ble lagt vekt på at det kjennes bra at sikkerheten er bedre ivaretatt.

#### 4.1.2.4 Risiko

En informant syntes digitaliseringen også hadde sine skumle sider. “[...] *Det kan også være litt skummelt*”, her henviste han til endring innen systemet og teknologiske problemer eller at man skulle oppleve problemer med bruk av systemet om noe gikk galt under endringer i selve systemet. Altså det grunnleggende innen systemet. Hen syntes ikke det var såpass skummelt at man burde la det være, men mente heller hen tenkte litt på det innimellom som en vurdering av risiko.

### 4.1.3 Motivasjon og endring og kompetansebehov

Alle informantene mente at de var motiverte til å endre sine digitale arbeidsmetoder videre og forklarte at de var motiverte til videre endring.

#### 4.1.3.1 Motivasjon

Alle informerte om at de opplevde økt motivasjon gjennom de nye digitale arbeidsmetodene.

I og med at det ble rapportert om økt motivasjon for videre arbeid til tross for at de fleste burde ha vist tegn til emosjonell slitasje knyttet til mange og store endringer over tid, ble flere spurt om hva som motiverer de.

Svarene var forbausende like – motivasjonen som de hadde nå kom av de gode resultatene.

Da det ble klart at systemet fungerer – og fungerer så bra – gir det klart økt motivasjon til å fortsette arbeidet, som også gir endring i hverdagen gjennom nye digitale arbeidsmetoder videre.

De forklarte det på ulike måter, med bruk av ord som spennende, viktigheten av videre utvikling, nødvendig endring og gode resultat. Her nevnte også to av informantene at prosjektet gjerne skulle ha hatt ytterligere finansiering fordi de så mange nye forbedringsområder - men her manglet kapitalen for å se på det.

En informant beskrev det slik:

“[...] Slitasje og utbrenthet, de viser ingen tegn til slitasje og utbrenthet, og har vært positive opp til nå”.

#### *4.1.3.2 Endring*

Alle informantene bortsett fra en opplevde stor endring gjennom nye digitale arbeidsmetoder. Den ene informanten som ikke rapporterte dette informerte samtidig oss om at hen ikke hadde jobbet med dette mer enn noen år, og følgelig ikke hadde stor erfaring fra tiden før prosjektet startet.

Endringen var for tre informanter av vesentlig karakter. Disse tre nevnte alle at deres arbeidshverdag nå ikke var sammenlignbar med den arbeidshverdagen de hadde hatt da de startet på nåværende arbeidsplass. Dette i positiv forstand.

Det ble lagt vekt på den rivende utviklingen som har vært, og de mulighetene som man ser framover – i tillegg til at endringen i deres egne arbeidsmetoder var spennende i positiv forstand, spesielt i lys av resultatet.

Ordet “spennende” kom fram ifra flere informanter i forbindelse med teknologisk utvikling og økt digitalisering ble nevnt av alle bortsett fra én, og de aller fleste mente at det også gjaldt mer generelt i samfunnet. De aller fleste opplevde rett og slett de nye digitale arbeidsmetodene som klart positivt for egen del, men også sett med kollegers øyne eller samlet for brukerne i prosjektet.

Flere informanter bemerket at de opplevde stor selvstendighet i egen stilling, og hadde mulighet til å påvirke, altså en opplevelse av medvirkning i prosessen.

#### 4.1.3.3 *Endring i kompetansebehov*

Samtidig nevnte to informanter at de hadde registrert at gjennomføring av endringer også hadde en negativ konsekvens, altså redselen for nedbemanning og omorganisering der noen blir overflødige. Ingen av våre informanter var videre sterkt bekymret for egen del, men de sa begge at andre i virksomheten kjente på dette. Siden begge informerte om dette, så kan det synes at redselen for nedbemanning står ganske sterkt i den ene virksomheten. Det hadde vært en del naturlig avgang ved virksomheten.

En annen informant nevnte også at endring førte til mindre behov for en spesiell type kompetanse som gjorde at de når prioriterte ressursene annerledes.

Samtlige informanter som nevnte endring i lys av nedbemanning mente selv at de samme ressursene fortsatt kom til å være nødvendige, men at kompetansen kanskje måtte endres.

Over halvparten av informantene mente at endring i type kompetanse som ble nødvendig i de virksomhetene som er involvert i konkursbehandling/DSOP kom til å endre seg i årene framover, uten at dette var nødvendigvis med positive eller negative fortegn.

Kompetanseheving -og endring var i fokus hos disse.

Stress og usikkerhet kom også fram fra to informanter, men de gikk ikke videre i dybden på dette.

Innleie ble nevnt i forbindelse med kompetanse og endring i kompetansebehov. En informant beskrev det slik:

“[...] Mye innleide konsulenter med annen type kompetansebehov. Vi sliter litt økonomisk opp i dette. Jeg sliter med et gammelt registerhjerte for å få unna en del registrering på kortest mulig tid. De var effektive og hadde bredt spekter. Saksbehandlerkompetansen begynner å gå av med pensjon.”.

## 4.2 Opplever brukere økt effektivitet og produktivitet etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene?

Formålet ved dette spørsmålet er å finne ut om de nye digitale arbeidsmetodene oppleves mer effektive og produktive av brukerne innen konkursbehandling/DSOP.

#### 4.2.1 Effektivitet og produktivitet

Samtlige informanter mente at det forelå en klar forbedring i form av effektivisering. Alle mente de klart hadde økt produktiviteten betraktelig. Flere brukte ord som “mer effektiv” og “mer produktiv”. En informant viste også til en rapport som omhandler nettopp hva som er spart i kroner og øre gjennom dette prosjektet – her var det spart betydelige midler på gjennomføring av DSOP, men også konkursbehandling innen DSOP.

##### 4.2.1.1 Målrettet og treffbar informasjon

En informant mente at de nye arbeidsmetodene gjorde til at hen kunne jobbe mer målrettet, og lete mindre i blinde. Altså slippe å sjekke på steder der hen ikke ville finne noe. Denne informanten sa også at hen ville ha store fordeler av om prosjektet ble utvidet til flere virksomheter, eksempelvis NAV.

En annen nevnte at selve systemet fungerte såpass godt at alle fikk nettopp det de hadde bruk for i ulike roller, men mente det var et komplekst system – som også var nødvendig - for å få dette til i praksis:

“[...] Hvis dette systemet hadde vært bygd på en annen måte som du hadde forstått og kunne ha forklart til andre, så hadde dette systemet ikke fungert, så komplisert er systemet”.

##### 4.2.1.2 Tidsbruk

Samtlige informanter mente klart at tidsbruken i konkursbehandling hadde gått drastisk ned. Tidligere var det ikke uvanlig med flere uker lengre behandlingstid konkurransbehandlingen tok nå - hele prosessen sett i ett. Den ene informanten som nevnte at hen nå fikk mer målrettet og treffbar informasjon sa også at hen har mindre tidsbruk nå i forbindelse med nettopp å få riktig informasjon klart raskt. Tre av virksomhetene rapporterte om at tiden fra en konkurs var et faktum til at de hadde gjennomgått det de skulle i den spesifikke konkurransen gikk mye raskere enn før.

En informant mente at tidsbruken hadde gått ned som resultat av nye digitale arbeidsmetoder, men at det var enkelte ting internt i virksomheten som ikke nødvendigvis gikk raskere:

“[...] Synes ikke det er bra med 14 dagers saksbehandling for å endre et styre i et aksjeselskap. Tidligere klarte vi dette på 5-7 dager. I produksjon, nå er det dobbelt så mange saker pr ansatt enn for 20 år siden. Har effektivisert noe helt vanvittig. Vi har fått helmaskinell saksbehandling også... MEN akkurat den biten...gjør vondt i et gammelt registerhjerne”.

#### 4.2.1.3 *Kriminal atferd*

Ettersom konkursbehandlingen hadde blitt mye mer effektiv, og tidsbruken hadde gått ned så hadde dette også en annen konsekvens; den kriminelle atferden hadde klart blitt mindre. Den eller de som var rammet av en konkurs kan tidvis forsøke å få med seg eiendeler ut av konkursen ulovlig. Dette var ganske vanlig før, med tap for de involverte parter, knyttet til at tidsbruken i konkursbehandlingen tok såpass lang tid at man kunne rekke å ta ut eiendeler av boet før konti og andre verdier ble låst. Alle, med unntak av en informant, nevnte at den kriminelle atferden må ha gått ned betraktelig. Ikke fordi den eller de som var rammet av konkurs valgte å ikke gjennomføre kriminell aktivitet –men rett og slett fordi konkursbehandlingen nå pågår så raskt at konti stenges og verdier lett sikres mye raskere. I tillegg er det klart bedre informasjon som flyter gjennom prosessen og sikrer at alle konti i samtlige banker stenges, ikke bare de som blir kontaktet som et sannsynlig utvalg av bostyrer. Denne prosessen ble beskrevet av alle som nevnte nedgang i kriminell aktivitet knyttet til konkursbehandlingen, og de fleste beskrev den fra sin egen virksomhets perspektiv, men også andre virksomheters perspektiv.

### 4.3 Hvordan oppleves samarbeidet mellom de ulike virksomhetene etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene?

Formålet ved dette spørsmålet er å få kunnskap om hvordan samarbeidet de ulike virksomhetene imellom oppleves etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene. Hvordan oppleves samarbeidet for de enkelte brukerne?

#### 4.3.1 Samarbeid

De fleste rapporterte at samarbeidet var “bra”. Her nevnte spesielt en virksomhet at dette hadde vært positivt ikke bare i prosjektet, men at det hadde fått synergieffekter de ikke hadde sett for seg på forhånd. En annen informant mente at det var litt forskjell mellom kontakten imellom de ulike virksomhetene, og at noen var lettere å kommunisere med enn andre. Ingen av informantene mente at samarbeidet var dårlig eller likegyldig.

##### 4.3.1.1 *Kontakt på tvers av virksomheter*

Ved utfyllende spørsmål ser vi at nettopp det at de har oppnådd kontakt med andre personer i andre virksomheter er positivt. Flere mente at det var greit å vite hvem man skulle forholde seg til, og at det var bra at de hadde fått bedre samarbeid virksomhetene imellom. Både for



selve arbeidsoppgavene de utførte, men også at det var greit å vite hvem som satt på “andre siden”. Det oppleves for flere som at de jobber sammen – at det er å utføre ting i fellesskap – siden prosjektet forener.

Dette gjaldt også for en virksomhet på tvers i egen bransje. Selv om de var konkurrenter, hadde de gjennom kontakt og samarbeid ellers i prosjektet også endt opp med å samarbeide på andre områder. Dette opplevde de som positivt.

#### 4.3.1.2 Kultur

Informantene ble spurt om de opplevde kulturforskjeller seg imellom, spesielt imellom offentlig og privat sektor. Her svarte alle at det var noe kulturforskjell imellom virksomhetene. Noen mente at det var en del kulturforskjeller de imellom. En informant mente at det ikke hadde så mye å si om det var offentlig eller privat virksomhet, men at kulturforskjellene hang mer i hop med bransje. To andre mente at det var forskjell mellom offentlig og privat sektor. Det ble også nevnt av flere at ikke alle virksomhetene som befant seg under offentlig sektor nødvendigvis hadde samme kultur, men at noen hadde en “tyngre” eller “tungrodd” kultur enn andre. Når de snakket om kultur, forholdt de seg ikke nødvendigvis til kun de virksomhetene som ble intervjuet, de snakket om samtlige virksomheter som deltar i samarbeidet i konkursbehandling.

På spørsmål om kulturforskjellene var knyttet til lokasjon, dette spurte vi fire informanter, så ble det benektet. “[...] *Det var kanskje slik før, men sånn er det ikke lengre.*” sa en.

Altså opplevde flere at det var ulike kulturer de imellom. Enkelte virksomheter opplevdes enklere å jobbe sammen med enn andre. Dette var ikke knyttet til lokasjon, men virksomhet. Interessant nok bekreftet de hverandres kulturer, og egen, når de snakket om det, og det ble ikke oppfattet som nødvendigvis et problem, men at man hadde forskjellige organisasjonskulturer. Innimellom kunne det merkes at ikke alt fulgte tjenestevei, som en sa, men at fokuset var på arbeidet som skulle gjøres.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere de funn som er gjort i studien og se de i lys av eksisterende teorier. Strukturen her i kapittel 5 vil følge strukturen vi benyttet i kapittel 4 for å få en god oversikt, og for en god base for å drøfte empiri opp imot teori.

Ved å gjennomgå forskningsspørsmålene og drøfte empiri sett i sammenheng med teori skal vi svare på vår problemstilling:

*“Hvordan oppleves nye digitale arbeidsmetodene innenfor konkursbehandling/DSOP?”*

### 5.1 Hvordan opplever ulike brukere de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP?

#### 5.1.1 Forbedring

Som tidligere nevnt i oppgaven opplevde samtlige informanter at de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP som en forbedring. Det var såpass påfallende at vi tidvis vurderte om enkelte opplevde en glorieeffekt (Kaufmann & Kaufmann, 2015), altså siden effektene hadde vært så bra, så ble alle deler av prosjektet glorifisert, også negative effekter som mulig nedbemanning/ naturlig avgang.

Samtlige av informantene som har endret sine arbeidsmetoder kan beskrive endringen på samme måte som (Regjeringen, 2014) at de altså har brukt teknologi til å fornye, forenkle og forbedre, samt tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. De opplever at endringene i arbeidsmetodene innen konkursbehandling også er slik. Jacobsen og Thorsvik beskriver den fjerde industrielle revolusjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020) som kan beskrive den totale endringen av arbeidsmetodene innen konkursbehandling, og på samme måte som Andersen & Sannes beskriver at digitalisering er transformasjonen fra IT som støtteverktøy til at den er en del av deres DNA (Andersen & Sannes, 2017) ser vi at dette er status også for konkursbehandling/DSOP. Digitaliseringen har totalendret måten man gjør ting på, og dette oppleves som en klar forbedring av brukerne.

Gjennom intervju forsøkte vi å danne oss et godt bilde av informantene, og om den opplevde forbedringen de beskrev også kunne ha noe med digital mestring å gjøre. Vi stilte spørsmål til våre informanter om nettopp deres personlighet, deres vilje og evne til transformasjon – samt deres forretnings- og teknologiforståelse. Dette brukte vi en del tid på for å sikre at vi oppfattet riktig, altså at vår tilskrivning av årsak til atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015) ble

korrekt. Samtlige informanter som hadde rapportert digital mestring sa også at de opplevde seg selv som kapable både med fokus på deres forretnings- og teknologiforståelse, men også med deres vilje og evne til transformasjon. Våre funn stemmer med likningen Andersen & Sannes kom fram til;

Digital mestring = forretnings- og teknologiforståelse x vilje og evne til transformasjon  
(Andersen & Sannes, 2017)

(Skjelvan, 2015) nevner at de de ansattes kompetansenivå kan være en utfordring og at dette kan skape hindringer i forbindelse med både bruk og drift, anskaffelse og implementering av de nye teknologiske løsningene, og at enkelte deler av den eldre generasjonen kan falle noe utenfor når det kommer til kompetansenivå. Siden vi hadde en såpass høy snittalder på våre informanter kan dette være relevant, spesielt siden flere av disse ikke hadde høy utdanning. Men det viste seg at selv om grunnkompetansen på samtlige informanter ikke nødvendigvis var høy, så vi at samtlige la vekt på kontinuerlig læring. Våre informanter var lærevillige og fleksible. Finans Norge nevner at IT-adopsjon, som er et sentralt grunnlag for digitalisering, krever dyktige ansatte for å utvikle, ta til seg og integrere nye og eksisterende IT-systemer (Finans Norge, 2019).

Kompetansen må utvikles kontinuerlig – og det er lett å falle i en kompetansefelle (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019). Vi oppfatter at våre informanter endrer tankesett og drar nytte av nye muligheter etter hvert som prosjektet innen konkursbehandling går videre, men ser at dette kan være en trussel for videre framgang – noe som derifra kan videre endre informantenes opplevelse av forbedring innen konkursbehandling/DSOP.

Flere av informantene så behovet for individets endring innen prosjektet for at dette skulle lykkes, og at dette var en prosess. Det kreves kontinuerlig endring. Ifølge (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019) er utvikling av kompetanse og ferdigheter viktig for ansatte innad i en bedrift. Om de ansatte ikke har kompetansen og ferdighetene, kan selskaper risikere at den digitale strategien ikke kan utføres, og det vil derfor være viktig å utvikle talentene som bedriften trenger. Når våre respondenter er endringsvillige og trives med å lære nye ting og ny teknologi, minimerer de risikoen for nettopp å bli utdaterte (og en risiko for egen virksomhet).

(Wade, 2015) nevner viktigheten av at en organisasjon oppmuntrer til eksperimentering og tolererer fiasko. Om en bedrift ikke har høy takhøyde for feil vil altså også de ansatte være mindre interesserte i å forsøke gjennom nye metoder. Når våre informanter gav inntrykk av å være såpass positive, og nettopp ingen nevnte noe om dette, trekker vi slutningen at de

nettopp opplever god nok takhøyde internt – og kan oppleve positivt endringer i arbeidsmetoder, samt egne forsøk på å lære nye ting uten redsel for represalier, noe som gir større rom for prøving og feiling.

### 5.1.2 Bedre sikkerhet

Et viktig funn i denne studien er nettopp at de nye digitale arbeidsmetodene hadde markant økt sikkerheten innenfor konkursbehandling. Dette ble nevnt av flere som en klar bedring.

(Andersen & Sannes, 2017) viser til at nye digitale løsninger fører til endring i forretningsbetingelsene, og deretter i strategi – som igjen fører til behov av ytterligere nye digitale løsninger. Altså en prosess. Med nye muligheter og nye trusler. Dette gjelder også løsningene med fokus på sikkerhet. En konkursbehandling vil inneholde data med sterkt personvern, og flere informanter påpekte nettopp at navn nå ble redusert til tall, noe som ga bedre sikkerhet i forhold til personvern. I tillegg økte da sikkerheten fordi de nye digitale arbeidsmetodene sendte informasjonen automatisk videre, altså mindre sannsynlighet for feilbehandling. Der man før hadde navn på papir, sendes dette nå elektronisk og har samtidig høyt personvern.

(Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019) mener at digital transformasjon omhandler hvordan virksomheter navigerer seg gjennom det nye konkurransedyktige miljøet, samt tilpasser seg et nytt forretningsmiljø ved stadig å være i endring internt for effektivt å respondere på stadig nye endringer eksternt. Her ønsker vi å trekke en rød tråd inn mot nettopp behandling av digital sikkerhet i konkursbehandling. Eksterne virksomheter startet eksempelvis utviklingen av BankID, og det skjedde en digital sikker revolusjon som har vært markant de siste ti årene. Det handler om å sikre brukervern innen lukket system som ikke er lett å hacke for andre. Her har også konkursbehandling tilpasset seg fortløpende.

Når informanter nevner at det er mindre behov for skjønn, ser vi at dette går hånd i hånd med en digitalisering av arbeidsmetodene.

Vi nevnte også at (Flak, 2019) påpeker nettopp at digitaliseringen ikke bare omhandler teknologi, men denne satt i et større bilde. Han nevner at det er lett å tenke at digitaliseringen er noe teknisk, som å sette strøm i en boks. På samme måte har den ene virksomheten endret sine arbeidsmetoder fra “papir” - altså at en ansatt har gått gjennom en sak – til en ren automatisk teknisk løsning. Dette gjør også løsningen videre ut gjennom systemet med de nye

digitale arbeidsmetodene, og innen konkursbehandling handler dette om å fundamentalt forandre måten man jobber på.

Automatiseringen nevnes som en trygghet, og flere informanter brukte ordet spennende. Når sikkerheten var ivaretatt kjentes de nye digitale arbeidsmetodene tryggere. Her er det lett å falle i kompetansefellen (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019) bedre kjent som “å hvile seg på sine laurbær”. Men utviklingen må stadig videre for å sikre nettopp den tryggheten og stabiliteten informantene opplever nå. Her må vi tilbake til (Andersen & Sannes, 2017) som forklarer at digitalisering endrer betingelser og strategi. Vi nevnte tidligere i teorikapitlet at dette kan sammenliknes med virus som stadig utvikler seg – og at vi må forsvare oss tilbake. Når digitaliseringen utvikler seg eksternt for konkursbehandling vil dette påvirke også nettopp konkursbehandling i forhold til sikkerhet, trygghet og stabilitet. Nye muligheter oppstår, men også nye trusler.

Vår informant som nevnte at digitaliseringen også hadde sine skumle sider, sett imot endringer i system og tekniske problemer. (Hermansen, 2015) nevner at det ikke er tilstrekkelig at formål og mål realiseres på en effektiv måte, men hvordan de realiseres er minst like viktig for at virksomheten skal fremstå som legitim og tillitsvekkende (Hermansen, 2015). Hermansen snakket i utgangspunktet om opprettholdelse av virksomhetens legitimitet over tid, men nevner i samme åndedrag kvaliteten i løsningen av fastlagte oppgaver. Når man velger å gå så grundig til verks som å endre et system fra grunnen av – ser vi at det Hermansen påpeker også kan sees i sammenheng her. Om man mislykkes, vil dette gi virksomheten “et dårlig rykte” både internt og eksternt, men også påvirke de som faktisk jobber med det internt negativt.

### 5.1.3 Motivasjon, endring og kompetansebehov

#### 5.1.3.1 *Motivasjon*

Det forbauset oss at alle våre informanter var såpass positive når vi tok opp temaet motivasjon. Alle våre informanter sa at de opplevde økt motivasjon gjennom de nye digitale arbeidsmetodene. Men for å komme i mål med prosjektet innen konkursbehandling, og å lykkes med nye digitale arbeidsmetoder, så kreves motivasjon. Kaufmann & Kaufmann benytter definisjonen “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi snakker altså om hva som motiverer. Informantene selv nevner at

motivasjonen kommer fra selve resultatene de ser gjennom de nye digitale arbeidsmetodene de benytter. Dette beskrives altså som indre motivasjon, altså motivasjon som har sin energi i selve arbeidsutførelsen. (Wormnes & Manger, 2005) nevner at betydningen av ytre motivasjon er spesielt stor for nybegynnere, og at når man etter hvert tilegner seg mer kompetanse er det sannsynlig at oppgavene vil være mer interessante og belønnede i seg selv. Våre informanter er, med unntak av en, langt ifra nybegynnere, og bekrefter denne teorien. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) nevner også at den indre motivasjonen krever en viss kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse. Våre informanter bekreftet alle at de opplevde seg selv som kompetente, og at de hadde stor selvbestemmelse i sin arbeidshverdag – bortsett fra to. Disse informantene var i samme virksomhet. Allikevel opplevde de stor indre motivasjon knyttet til resultatene prosjektet førte med seg. Her kan man klart diskutere om den ytre motivasjonen kan ha trumfet den indre, men slik vi oppfattet informantene var ikke det tilfellet.

En informant nevnte at det ikke var tegn til slitasje og utbrenthet, men at internt i egen virksomhet hadde man vært positive - i alle fall fram til nå. Imidlertid så det ut til at nettopp behovet for ressurser kunne bli en "showstopper", og dette var en mulig trussel for videre motivasjon

Det er også viktig med klar kommunikasjon internt fra ledelsen og ut til de ansatte for at man skal kunne nå sine mål (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2015). Altså holder det ikke å kun være motiverte, man må også vite hva man skal være motivert til å gjøre.

(Maslow, 1954) nevnte i sin behovspyramide at enkelte behov var nødvendig å dekke før andre. Her kan vi jo tenke oss at nettopp anerkjennelse, selvaktelse og status kan ha noe å si for motivasjonen. Vi mennesker har behov for nettopp dette, og når man bruker store deler av livet sitt på sin arbeidsplass er det naturlig å tenke at behovene også filteres inn i arbeidssituasjonen man opplever. Selv om vi ikke kan være sikre, tror og mener vi at våre informanter har dekket de grunnleggende behovene, som mat, sikkerhet og beskyttelse. Tilhørighet og sosiale behov er det vanskelig å si noe om, men et prosjekt som konkursbehandling vil gjerne gi de involverte en følelse av tilhørighet - og dermed dekke et sosialt behov. Altså er det ikke fremmed å tenke seg at våre informanter har et behov for selvaktelse og anerkjennelse, status, og kanskje selvrealisering. Om konkursbehandling viser til gode resultater vil altså disse behovene kanskje dekkes for de involverte?

Selv om vi antar at trygghetsbehovene er dekket, som er et mer grunnleggende behov, er jo konkursbehandling en prosess – og hvor som helst i prosessen kan de involverte oppleve et brudd i oppfattelsen av sikkerhet, egen eller virksomhetens, eller andres. Man har forventninger til hva andre foretar seg. Man har også forventninger av hvordan egen virksomhet sikrer sine egne ansatte, og det handler ikke kun om ytre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015), men også om grunnleggende behov (Maslow, 1954).

Det er i så fall viktig at de ikke opplever forventningsbrudd (Kongsvik & Amundsen, 2016) som er et brudd på en psykologisk kontrakt, og det tar oss videre til nettopp endring;

#### *5.1.3.2 Endring*

Som nevnt i 4.1.3.2 opplevde samtlige av våre informanter, med ett unntak endringer gjennom nye digitale arbeidsmetoder, og tre av informantene mente at endringen var av vesentlig karakter. Siden den ene informanten som ikke nevnte store endringer for egen del var relativt fersk i arbeidslivet, er det naturlig at hen ikke har opplevd store endringer enda. Men siden endringer er en kontinuerlig prosess, kan man se for seg at dette blir tilfelle for også denne informanten etter som utviklingen fortsetter gjennom tid.

De informantene som opplevde stor endring, er også tilknyttet virksomheter der det har vært endringer internt. (Jacobsen & Thorsvik, 2020) definerer at en endring har funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Dette bekreftet informantene når de beskrev utviklingen som har vært og hvordan dette har foregått internt over tid. De bekreftet endringer internt i både organisering og nye digitale arbeidsmetoder. (Jacobsen & Thorsvik, 2020) mener at organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg ny teknologi, nye forventninger og krav, ikke kan forvente å leve særlig lenge. Disse virksomhetene har “vært med i gamet” en stund, og viser endringsvillighet for å fortsette å være aktuelle. De har håndtert endringene ved å evaluere, planlegge og iverksette taktiske og strategiske endringer (Paton & McCalman, 2008) og har utført radikal endring, altså bytter ut personale i tråd med nye krav til kompetanse, men også inkrementell endring ved nettopp DSOP – som kan ansees som å gå inn i nye markeder eller skifte struktur. Her kan det diskuteres om konkursbehandling/DSOP er å gå inn i nye markeder eller skifte struktur, vi ønsker å argumentere for at det nettopp er det siden prosjektet er av den art det er. Før satt man på ulike tuer, nå sitter de sammen. Og retningen det har tatt har ført til store endringer kommunikasjonsmessig. Samtidig kan man si at de holder på med det samme, noe som kan “skyte ned” vårt argument naturlig nok. Konkursbehandling er tross alt fortsatt konkursbehandling.

(Jacobsen & Thorsvik, 2020) argumenterer for at det er viktig at lederen klarer å kommunisere det budskapet man ønsker å formidle, og et klart mål og budskap er viktig om organisasjonen skal trekke sammen i riktig retning. John P. Kotter viser i sin åttestegsmodell hvordan dette kan gjøres for å sikre en vellykket endringsprosess (Kotter, 1996). Det første steget er rett og slett å “Etablere en følelse av hastverk/krise - skape forståelse at endring er nødvendig”. Steg to er å “etablere et endringsteam” noe som klart er gjort i DSOP, og også i underprosjektet konkursbehandling. Her er enkelte av våre informanter inne i dette. Deretter følger et behov for å ha en strategisk visjon, samt kommunisere denne, samt gi teamet makt slik at de kan handle i tråd med visjonen. Vi ser at flere av informantene gjør dette, og er selvgående, noe som kan tyde på at dette gjennomføres. Følgelig må man “planlegge for å skape hurtige og synlige resultater”. Her ser vi at endring innen de digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP har gått raskt, og resultatene er allerede godt synlige selv om prosjektet er langt fra avsluttet. Flere informanter har satt fokus på nettopp neste punkt; “ikke ta seieren på forskudd, men sette søkelys på det som gjenstår”. To nevnte flere spesifikke mulige videre forbedringsmuligheter innen konkursbehandling og var altså langt inn i dette punktet. Det siste punktet er å “forankre endringen innen organisasjonen”. Det ser vi at gjøres i samtlige av de virksomhetene vi har fått informasjon ifra. I tillegg ser vi at endringen forankres sammen i virksomhetene.

Vi konkluderer altså med at i konkursbehandling/DSOP har man bevisst eller ubevisst fulgt stegene til Kotter i hans modell for endring med positive resultat.

Vi ser at flere informanter opplevde muligheter til å påvirke, og at de hadde stor selvstendighet i egen stilling. Dette sier kanskje noe om deres mulighet til å bidra i endringsprosesser, deres mulige medvirkning.

Det kan også handle om kommunikasjon. Når (Jacobsen & Thorsvik, 2020) beskriver kommunikasjonsprosessen som en modell med to aktører, en sender og en mottaker, er det en toveis prosess mellom aktørene. Her vil det dannes en oppfatning om at budskapet er levert og forstått av mottakeren (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Imidlertid må dette sees i lys av persepsjonen de ulike aktørene har i egen situasjon, her nevner vi sosial persepsjon, samt selvfavoriserende persepsjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

To informanter nevnte overflødighet og redsel for nedbemanning. Det kan gi motstand mot endring. (Lawrence & Lorsch, 1967) sier at en av de mest forvirrende og motstridende av problemene som bedriftsledere møter er ansattes motstand mot endring (Lawrence & Lorsch,



1967). Når det fra toppen av er “opplest og vedtatt” at det er behov for å gjennomføre en endring, er det tenkt å bedre bedriftens konkurransekraft. Ledelsen vil altså oppfatte endringen som en nødvendig handling, her i form av digital transformasjon. Ifølge (Kane, Phillips, Copulsky, & Andrus, 2019) omhandler digital transformasjon hvordan virksomheter navigerer seg gjennom det nye konkurransedyktige miljøet, samt å tilpasse seg et nytt forretningsmiljø ved stadig å være i endring internt for effektivt å respondere på stadig nye endringer eksternt. Derfor kan det være forvirrende at ikke nødvendigvis de ansatte “hopper på” umiddelbart. Når disse informantene forteller om noe redsel for nedbemanning, altså endringer internt kan det ha noe med at motstand og avvergingsmekanismer ofte blir aktivisert ved forsøk på ledelse, styring og organisasjonsforandring (Jacobsen & Thorsvik, 2020). For å være istand til å håndtere de nye digitale arbeidsmetodene har vi tidligere vist til nettopp digital mestring.

Det krever god forretnings- og teknologiforståelse x vilje og evne til transformasjon (Andersen & Sannes, 2017). Her kan man spekulere i om de ansatte internt som informantene nevner ikke får et positivt resultat av likningen – av ulike grunner. Samtidig kan man argumentere for at endringsinitiativ fra ledelsen kan oppfattes som et psykologisk kontraktsbrudd (Sverdrup & Olsen, 2015). Det er en usynlig avtale som ikke er nedfelt i en formell kontrakt, og som kan tolkes dithen at de nye digitale arbeidsmetodene ikke alltid er positivt mottatt. Den ene informanten forklarte at mange internt hadde fått nye oppgaver, kanskje også oppgaver de ikke var så begeistret for. De hadde jobbet med andre oppgaver før, gjennom andre arbeidsmetoder og var i utgangspunktet fornøyde med de slik de var. Kanskje var ikke de nye oppgavene og arbeidsmetodene det de hadde forespeilet seg, noe som kunne gi motstand mot endring. Ved endringsprosesser kan det oppstå usikkerhet om forventninger fremover i bytteforholdet, dette kan oppfattes som et brudd på den psykologiske kontrakten (Sverdrup & Olsen, 2015).

Samtidig er det ikke overraskende at det kommer noe motstand, Endringsledere må planlegge at motstand vil oppstå (Grøndalen, 2016).

Men hvordan skal man da takle dette?

God kommunikasjon på arbeidsplassen kan gi varig motivasjon hos de ansatte dersom de føler at ledelsen tar dette på alvor (Rajhans, 2009). Samtidig er klar og tydelig kommunikasjon helt nødvendig for at ansatte skal forstå hva en ønsker å oppnå (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2015).

Dette bekreftes også av tre av informantene, som selv om de ser “nedbemanningsspøkelset”, ser de også behovet for å gjennomføre endringene, selv om ikke alle nødvendigvis liker det.

En annen teknikk for å motvirke motstand mot endringer er å øke troen på egen mestring, det vil si å øke selvtilliten for å redusere frykt for det ukjente, eller håndtere en ny situasjon (Martinsen, 2009). Informantene nevner at det er gode muligheter for kursing internt, så dette ser ut til å være en metode som allerede benyttes. Siden våre informanter virker positive, kan man se for seg at metoden også fungerer tilfredsstillende.

### *5.1.3.3 Endring i kompetansebehov*

Det er økende grad av automatisering innen konkursbehandling. Det krever endring i kompetansebehovet. Kunnskapsteknologien blir stadig viktigere, knyttet til oppgaver som ikke lar seg nødvendigvis automatisere (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Det kreves altså endring i kompetanse og ferdigheter hos de ansatte.

Over halvparten av informantene mente at endring i type kompetanse som ble nødvendig i de virksomhetene som er involvert i konkursbehandling/DSOP kom til å endre seg i årene framover. Innleie ble nevnt i forbindelse med endring i kompetansebehov, der kompetansebehovet økte raskt internt – og det var vanskelig å få tak i gode folk for å dekke behovet.

(Finans Norge, 2019) forklarer dette slik; for å kunne endre kompetanse og ferdigheter hos individer må det etableres et miljø eller en kultur for å kunne adoptere implementering av IT-løsninger. Selve organisasjonskulturen må dannes og være fleksibel ved at en er tilpasningsdyktig for endring, etablering og utvikling av kultur, samt digital kompetanse. Dette fordi IT-adopsjon, som er et sentralt grunnlag for digitalisering, krever dyktige ansatte for å utvikle, ta til seg og integrere nye og eksisterende IT-systemer (Finans Norge, 2019). Det argumenteres med at kontinuerlig læring må fremmes – Dette kan klart føre til stress. Forhøyet stressnivå kan påvirke sykdomsprosesser i negativ retning (Wormnes & Manger, 2005). Dette kan vi få når vi registrerer en ubalanse mellom kravene som stilles til oss, og kapasiteten vår til å møte disse kravene. Altså kan dette påvirke negativt i en organisasjon. Samtidig vil en endring av persepsjon føre til endring i stressnivået, om vi godtar at endringen er positiv for oss. Dette vil gi oss en motivasjon for å bearbeide stress, og er grunnlaget for det som kalles “loven om reversering” (Fritz, 1989). Den fysiske aktiveringen og ubehagsfølelsen vil perseptuelt forandres og føles som en positiv kraft og tilstand for den enkelte. Med andre

ord et hinder som skal overkommes, og mesteres, en stressmestring (Wormnes & Manger, 2005).

Teamarbeid kan også benyttes for å få i gang endringer. Det gir også muligheten til å utnytte kompetanse på tvers av eksisterende strukturer. Det å etablere, lede og utvikle teamet er og forblir viktige lederferdigheter ifølge (Erichsen, et al., 2015). Konkursbehandling/DSOP har foregått i en tid der vi har vært gjennom en pandemi. Det er klart digitale team har vært nødvendige, og behovet for denne digitaliseringen kom raskt. Altså ser vi også at god endringsledelse og teamarbeid digitalt har vært et av områdene der endring i kompetanse har gått svært raskt – kanskje i positiv favør for konkursbehandling/DSOP?

## 5.2 Opplever brukere økt effektivitet og produktivitet etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene?

### 5.2.1 Effektivitet og produktivitet

Når samtlige informanter mente at det forelå en klar forbedring i form av effektivisering gjennom de nye digitale arbeidsmetodene i konkursbehandling/DSOP ser vi at de benytter definisjonen av effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015), der de opplever effektivitet i den grad prosjektet når sine mål. Samtidig kunne en av informantene vise til en offentlig rapport om DSOP som omhandler nettopp hva som er spart i kroner og øre gjennom dette prosjektet, og derfor viser til effektivitet som noe som kan måles i kroner og øre.

Tidsbruk ble også nevnt av over halvparten av informantene knyttet til nettopp effektivisering. Flere brukte også ord som “mer effektiv” knyttet til tidsbruk.

Interessant nok kan både effektivitet og produktivitet tolkes litt ulikt. (Jacobsen & Thorsvik, 2020) argumenterer for at det er problematisk å måle effektivitet gjennom et snevert sett av indikatorer, og har altså utviklet en alternativ tilnærming i “balanced scorecard” som kan oversettes som balansert målstyring. Her argumenteres det å måle effektiviteten ut ifra fire sentrale dimensjoner. Finansielle indikatorer, interne produksjonsprosesser, evne til læring og vekst (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Informanten som viste til den offentlige rapporten, kan kanskje nevnes i forbindelse med finansielle indikatorer. Mens interne produksjonsprosesser er gjerne de nye digitale arbeidsmetodene flere informanter har snakket om, som reduserer tidsbruk. Flere informanter har snakket om evne til læring - og alle har bekreftet at de liker å lære nye ting, kan vi da si at det er et av de sentrale dimensjonene som Jacobsen og Thorsvik

nevner? Vekst kan kanskje være noe vanskelig å måle her. Antall konkurser har lite å gjøre med konkursbehandling/DSOP å gjøre, vi ser heller for oss at dette bør regnes i større grad i antall saker som løses pr ansatt.

Informantene vi har snakket om har i det store og hele vært fokusert på læring. Læring og vekst knyttet til en bedrifts ansatte nevnes gjerne i samme åndedrag som ansattes tilfredshet og trivsel på jobben. Dette er viktig, samt deres tilknytning til bedriften, for hvor produktiv den enkelte medarbeider er (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

(Grundt, 1991) mener at produktivitet angir forholdet mellom produksjon og ressursinnsats. Våre informanter har vært ganske så klare på at konkursbehandling/DSOP gir større produktivitet når de nevner “mer produktiv”. Igjen knytter de dette til tidsbruk. Det er altså noe svevende imellom produktivitet og effektivitet blant våre informanter, og kanskje også oss selv i gjennomføringen av intervjuene. Ifølge (Jacobsen & Thorsvik, 2020), er det viktig å være klar over at organisasjoner ikke trenger å være effektive selv om de er produktive. Den ene virksomheten vi har informanter ifra mener vi at har vært svært produktiv hele veien. Det bekrefter også informantene. Samtidig nevnes det at de nye digitale arbeidsmetodene har gjort de mer effektive nå enn før. Her kan vi argumentere med at de også er mer produktive siden produktivitet kan angis som forholdet mellom produksjon og ressursinnsats (Grundt, 1991). Det er færre på en avdeling som nå får gjennom flere saker pr. Saksbehandler. Samtidig nevner informantene at behovet for digital kompetanse og innleie har økt. Altså kan man dermed også argumentere med at produktiviteten ikke nødvendigvis har økt, siden det er mulig det fortsatt er behov for de samme ressursene, men nå med ulik kompetanse.

#### *5.2.1.1 Målrettet og treffbar informasjon*

Når en av informantene mente at de nye digitale arbeidsmetodene gjorde hen i stand til å jobbe mer målrettet og leter mer i blinde kan vi si at hen jobbet mer effektivt. Her viser vi til (Kaufmann & Kaufmann, 2015) som definerer effektivitet som i hvilken grad et individ er i stand til å nå sine mål. Samtidig nevner (Hermansen, 2015) at det ikke er tilstrekkelig at formål og mål realiseres på en effektiv måte, men hvordan de realiseres er minst like viktig for at virksomheten skal fremstå som legitim og tillitsvekkende (Hermansen, 2015). Det handler altså også om omstilling, hvordan man omstiller seg selv ved endringer av ytre og indre rammevilkår (Hermansen, 2015). Samfunnets krav om digital endring er her i tråd med det interne kravet for å fungere bedre.

Når en av informantene da beskriver at selve systemet fungerer såpass godt at alle fikk nettopp det de hadde bruk for i de ulike rollene de har, så oppfatter vi at det har nettopp legitimitet innen brukere av de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP, og følgelig at det oppfattes som effektivt fordi de får målrettet og treffbar informasjon.

#### *5.2.1.2 Tidsbruk*

Tidsbruken i konkursbehandling har gått drastisk ned. Det sa samtlige informanter. Dette oppfattes av brukerne som en effektivisering. En av informantene gikk så langt at han mente at det hadde blitt effektivisert noe "helt vanvittig". Nettopp det at man fikk mer målrettet og treffbar informasjon førte til at flere informanter mente at dette direkte påvirket deres produktivitet i egen virksomhet. Dette fordi man ikke trengte å bruke tid på å lete etter informasjon aktivt, men at informasjonen kom direkte til dem. Felles for virksomheter er ønsket om å nå målene sine på best mulig vis, med knappe ressurser. Når virksomhetene utnytter ressursene optimalt, velger den altså den beste veien til målet (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

#### *5.2.1.3 Kriminell atferd*

Det kom fram at kriminell atferd innen konkursrammede hadde gått drastisk ned gjennom de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP. Dette var knyttet til automatiseringen og tidsbruk fra vedtak om konkurs til konti og tilgang til andre verdier ble stengt. Her kan vi altså også argumentere med økt produktivitet, siden dette gjorde at flere økonomiske verdier ble holdt igjen i boet og på konti, og ikke forsvant ut gjennom den konkursrammedes desperasjon. Altså vil flere verdier være igjen i boet når konkursen skal gjennomgås av bostyrer. Siden dette gir mer penger til kreditorene vil deres tap minske. Når man ser produktivitet som et forhold mellom produksjon og ressursinnsats (Grundt, 1991) kan man dermed si at bostyrerne og bankene har økt produktiviteten siden de samme ressursinnsatsene har gitt mer penger inn i boet, og videre ut til kreditorene.

Vi forsøker også her å hevde at det er mer produktivt i et samfunnsmessig perspektiv, ikke bare for kreditorene som får igjen mer av sine krav og minsker tap, men også for de som rammes av konkursen, siden det fører til en mindre grad av kriminalitet. Kriminalitet vil ramme både personer som gjennomfører den og de som blir utsatt for den.

## 5.3 Hvordan oppleves samarbeidet mellom de ulike virksomhetene etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene?

### 5.3.1 Samarbeid

Når informantene sier at samarbeidet var “bra” oppfatter vi dette som positivt. Det er også et begrep som kan være lett å forstå på ulike måter. Det er altså ulike “bra”.

Oppfatningen av “bra” og hva som ble formidlet, vil altså være ulikt siden man har ulik persepsjon i situasjonen, Her må vi referere til sosial persepsjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Vi registrerte at samtlige var veldig positive om hverandre, og at vi opplevde at attribusjonsmekanismene (Kaufmann & Kaufmann, 2015) var preget av en felles selvfavoriserende attribusjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I dette tilfellet kan det være veldig positivt, siden vi oppfattet positive fortegn her. Spesielt siden flere rapporterte om synergieffekter gjennom samarbeidet virksomhetene imellom.

#### 5.3.1.1 *Kontakt på tvers av virksomheter*

To informanter forklarte at de hadde gjennom samarbeid innen konkursbehandling/DSOP også knyttet kontakt til andre personer innen konkurrerende virksomheter. Vi så at en “felles fiende” samlet. De hadde et felles mål å jobbe imot, og registrerte at også andre oppgaver internt ble positivt påvirket av dette samarbeidet uten at det gikk utover konkurransevnen mot de samme konkurrerende virksomhetene. Vi trekker altså konklusjonen at prosjektet forener. Her spør vi oss om virksomheten har fremmet en organisasjonskultur som oppfordrer til eksperimentering og tolererer fiasko (Wade, 2015).

#### 5.3.1.2 *Kultur*

Det ble også nevnt kulturforskjeller i samarbeidet mellom virksomhetene innen konkursbehandling/DSOP. Kultur velger vi å definere som (Strand, 2007) “måten vi alltid har gjort ting på her”. Denne kjennetegnes blant annet ved felles oppfatninger og grunnleggende antakelser samt verdier og normer som er retningsgivende for måten medlemmene i en organisasjon handler på og hva som verdsettes. Denne gir tilhørighet og fellesskap, motivasjon og tillit – og den kan føre til samarbeid og koordinering. Kultur gir styring og den er basert på læring (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Flere av informantene snakket om kultur. Både egen og hos andre virksomheter i prosjektet. Her registrerte vi en viss selvfavoriserende attribusjon, altså en systematisk tendens til å tolke egen atferd på mest mulig positiv måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Noen av informantene våre så kanskje ut til å ha oppfattet

sin egen rolle og handlinger som noe mer positivt enn de er om vi ser de i lys av enkelte andre virksomheter. Samtidig så vi også noe av det motsatte, interessant nok. Flere informanter rapporterte imidlertid om kulturforskjeller de imellom, og det informantene hadde til felles var nettopp at samtlige identifiserte at det var kulturforskjeller. Denne var ikke nødvendigvis knyttet imot privat eller offentlig sektor, eller lokasjon, men heller den enkelte virksomheten informantene hadde forholdt seg til.

Endring av kultur samt etablering av et digitalt tankesett anses for å være viktig for å lykkes med digital transformasjon (Fitzgerald, et al., 2013). Prosjektet innen konkursbehandling/DSOP kan beskrives godt som en digital transformasjon, og de kulturelle aspektene som er foreslått for å lykkes med dette er innovasjon, risikovillighet, samarbeidende miljøer, en prøve- og feile-mentalitet og fleksibilitet. Vi identifiserer samtlige av disse faktorene når vi lytter til våre informanter.

Kanskje det er derfor nettopp kultur innen de ulike virksomhetene ikke ser ut til å være noen bremsekloss for konkursbehandling/DSOP?

## **6 Kritisk refleksjon**

### **6.1 Reliabilitet i intervjuene**

Det er viktig at vi kan stole på at de funnene vi har fått gjennom intervjuene er pålitelige, altså har god reliabilitet. For at vi skal kunne stole på disse må vi vurdere data vi har innhentet, og altså ha en formening om dens reliabilitet.

“Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. På forskningspråket betegnes dette som reliabilitet” (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Det er et spørsmål om tillit. Tør informantene å si sannheten, eller velger man å si noe annet enn sin ærlige mening av grunner vi ikke nødvendigvis kjenner til?

I starten av intervjuene var det avgjørende å nettopp få informantenes tillit, slik at vi kunne få høy grad av ærlighet i samtalene vi hadde. Vi mener å tro at i samtlige intervju oppnådde vi dette, med et mulig unntak. I kun et tilfelle diskuterte vi i etterkant om vi fikk pålitelige data. Ikke nødvendigvis fordi informantene ikke ønsket å svare ærlig, men like mye fordi vi lurte på om det var informasjon vi ikke fikk med oss, eller om vi var gode nok til å spørre på en slik måte at informantene svarte alt hen tenker. Vi tror oppriktig at informantene ønsket å besvare

våre spørsmål, men registrerte at vi kanskje burde ha brukt mer tid for å ytterligere sikre informantens forståelse av enkelte spørsmål, og dets relevans.

Etter en gjennomgang har vi vurdert samtlige intervjuer som reliable.

Vi registrerte at flere av informantene våre hadde interesse av hva andre informanter ville uttrykke - både av positive inntrykk, men også negative. Vi vurderte derfor at det var spesielt viktig at ingen informanter kunne identifiseres i etterkant.

Det vil alltid være en risiko for at vi tolker data feil. Vi må ta høyde for at vi heller ikke nødvendigvis gir riktig mening til data informantene har gitt oss. Dette kan svekke reliabiliteten i vår studie.

Men med bakgrunn i grundig gjennomgang av videoopptak, samt sidemannskontroll av hverandres oppfatning, mener vi at vi har oppnådd høy grad av reliabilitet i denne studien.

## 6.2 Begrensninger

Vi vil i dette kapitlet se kritisk på studiens begrensninger både i forhold til metode og resultat.

Ved inngangen til denne oppgaven hadde vi fordommer om nettopp hvordan opplevelsen for brukere er i store prosjekt, spesielt i offentlig sektor. Å få muligheten til å studere opplevelsen ulike brukere hadde av nye digitale arbeidsmetoder i konkursbehandling/DSOP var altså en gavepakke av et prosjekt for oss.

Horneffekten (Kaufmann & Kaufmann, 2015) gjorde seg derfor kanskje gjeldende på et tidlig stadium for oss. Det farget nok våre antagelser i starten av oppgaven, men ble grundig motbevist ettersom intervjuene ble gjennomført og våre antagelser motbevist.

Siden vi har hatt kun et intervju med informantene bør vi også se for oss at førsteinntrykk vi fikk i starten av intervjuene kan ha preget våre vurderinger gjennom de ½ - 2 timene med de ulike informantene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Både vi og informantene har også hatt en oppfatning av selve intervjuene og hva som ble formidlet med ulik persepsjon i situasjonen, altså så vi alle dette gjennom "brillene" sosial persepsjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hvordan vi har oppfattet informantene og det de formidlet til oss preger selvfølgelig funnene vi har presentert i denne oppgaven. Dette var vi



også oppmerksomme på, og har hatt mange diskusjoner for å sikre så godt som mulig at vi har oppfattet informantene riktig.

Attributmekanismer bør nevnes – enkelte funn kan ha blitt fortolket feil av oss som intervjuet. Det handler rett og slett om hvordan vi oppfatter og forklarer årsaken til egen og andres atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Informantene våre kan også oppleve at de har oppfattet egen rolle og handlinger mer positivt enn de er. Altså selvfavoriserende attribusjon, altså en systematisk tendens til å tolke egen atferd på mest mulig positiv måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Eksempelvis så vi at ingen nevnte organisasjonskultur og samarbeid i negativ forstand sett i egen virksomhet ut mot andre virksomheter. Der samarbeidet ikke nødvendigvis fikk toppkarakter ble ansvaret tilskrevet den andre virksomheten. Dette kan også gjelde oss som intervjuet. Vi kan ha oppfattet at vi fikk fram hensikt og spørsmål bedre enn vi i virkeligheten gjorde, og at dette kan ha bidratt til nettopp vår diskusjon om den ene informanten der vi i etterkant hadde diskutert om vi fikk pålitelige data. Her hadde vi diskutert om det var informasjon vi ikke hadde fått med oss, og om vi ikke var så gode til å spørre underveis i intervjuet som vi kanskje hadde tenkt – kan vi ha oppfattet vår egen rolle og våre handlinger som bedre enn de i virkeligheten hadde vært?

Tildeling av intervjuobjekt ble utvalgt av vårt kontaktpunkt. Her må vi også være oppmerksomme på at det er en mulighet for at de ikke var tilfeldige. Dette kan gi mulighet for skjevhet i utvalget, og at vi har intervjuet de som vårt kontaktpunkt ønsker.

Vi må også være oppmerksomme på at vi aldri var fysisk i samme rom som våre informanter. Vi benyttet Teams, og hadde altså kun digital kontakt med våre informanter. Dette kan ha påvirket selve intervjuene. Her mener vi at dette også var en fordel da vi har vært så heldige å kunne gått gjennom datamaterialet flere ganger gjennom video.

## **7 Konklusjon**

I denne studien fant vi følgende hovedresultat:

Alle brukerne i de fire virksomhetene opplever de nye digitale arbeidsmetodene som en klar forbedring innen konkursbehandling/DSOP. De rapporterte også at sikkerheten har økt betraktelig gjennom hele konkursbehandlingen. Brukerne opplever også motivasjon knyttet til stor grad av digital mestring, og behov for å utvikle egen kompetanse.

Brukerne opplever at effektiviteten og produktiviteten har økt etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene. De rapporterte også om økt grad av målrettet og treffbar informasjon. Tidsbruken gjennom konkursbehandling har gått ned vesentlig. Det er mindre kriminell atferd fordi konkursbehandlingen går så raskt at de som rammes av en konkurs i mindre grad rekker å gjennomføre kriminelle handlinger før verdier sikres i boet.

Samarbeidet oppleves som bra imellom de ulike virksomhetene etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene. Det er også økt samarbeid på tvers av virksomheter innen samme bransje, som i utgangspunktet konkurrerer. Det oppleves en viss kulturforskjell i samarbeidet imellom de ulike virksomhetene.

## 7.1 Begrensninger og videre forskning

Begrensningene for oss i vår oppgave har hovedsakelig vært knyttet til tidsbruk og antall respondenter. Det kan hende vi har hatt ulik konklusjon om vi hadde utført samme type intervju når DSOP ferdigstilles – det kan man bare spekulere i.

Det hadde vært svært interessant å se om prosessen som er i gang på konkursbehandling videre har ytterligere positive effekter – og om informantene videre vil oppfatte enda nye arbeidsoppgaver som en forbedring, eller om dette etter hvert stagner. Vårt fokus gjennom denne oppgaven stopper her – midt i en prosess – og vi får følge spent med på utviklingen videre.

Vi ser samtidig at det er behov for forskning på:

1. Hvordan opplevelsen brukerne har påvirker gjennomføringen av prosjektet
2. Hvordan opplevelsen av samarbeid i prosjekter som involverer ulike virksomheter påvirker gjennomføringen av disse.

## 8 Litteraturliste

- Andersen, E., & Sannes, R. (2017). *www.magma.no*. Hentet februar 13, 2021 fra <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Cleve-Stiansen, A. I. (2020). *Tekna.no*. Hentet 10 01, 2022 fra <https://www.tekna.no/kurs/innhold/gar-omstillingen-pa-arbeidsplassen-tratt-dette-ma-du-som-leder-tenke-pa/>
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (1. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Finans Norge. (2019). *Finans Norge*. Hentet 09 01, 2022 fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2019/07/mangel-pa-it-kompetanse/>
- Finanssenteret. (2018). *www.finanssenteret.as*. Hentet 10 01, 2022 fra <https://www.finanssenteret.as/hva-er-effektivitet-definisjon-av-effekt-betydning-av-effekt/>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. Massachusetts, USA: MIT Sloan (i samarbeid med Capgemini Consulting). Hentet fra [https://www.academia.edu/28433565/Embracing\\_Digital\\_Technology\\_A\\_New\\_Strategic\\_Imperative](https://www.academia.edu/28433565/Embracing_Digital_Technology_A_New_Strategic_Imperative)
- Fixsen, D. L. (2005). *Implementation: The Missing Link between Research and Practice*. Hentet 08 01, 2022 fra <https://pdfs.semanticscholar.org/3012/1644b63e7c007648df772ecd52e9c81d4950.pdf>
- Flak, L. S. (2019). *Forskning.no*. Hentet 09 01, 2022 fra <https://forskning.no/data-forskerenforteller-politikk/vi-ma-snakke-mer-om-digitalisering/1297453>
- Fritz, R. (1989). *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life* (1. utg. ed.). New York, USA: Fawcett Columbine.
- Grøndalen, Ø. (2016). *Er motstand mot endring negativt?* Hentet 09 01, 2022 fra <https://www.magma.no/heroisk-hr-pragmatiske-pragmatikere>
- Grundt, J. (1991). *Helsepolitikk - effektivisering, spill eller utvikling* (1. utg. utg.). Otta: Boktrykkeri A/S.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*. Retrieved 09 01, 2022, from <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/41313>
- Hermansen, T. (2015). *En bedre styrt stat* (1. utg. utg.). Bergen, Norway: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave / 2. opplag. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (4.utgave. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation (Management on the Cutting Edge)*. The MIT Press.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Regjeringen*. Hentet 08 01, 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Kongsvik, T., & Amundsen, O. (2016). *Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*. Hentet 09 01, 2022 fra <http://midlands.carolinagreenhouse.com/wp-content/uploads/2014/08/HBR-10-Must-Reads-on-Change.pdf#page=100>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (1. utg. utg.). Boston, USA: Harvard Business School.
- Lewin, K. (1947). *Readings in Social Psychology* (1. utg. utg.). New York, USA: Holt, Rinehart and Winston.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- NDLA. (2021). *Nasjonal Digital Læringsarena*. Hentet 11 01, 2022 fra <https://ndla.no/nb/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1>
- NHO. (2018). *NHO - Digitalisering*. Hentet 09 01, 2020 fra <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/digitalisering/>
- NSD. (2022). *Norsk senter for forskningsdata - Personverntjenester*. Hentet 08 01, 2022 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester>
- Paton, R., & McCalman, J. (2008). *Change management, A Guide to Effective implementation*. Hentet 10 01, 2022 fra [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=HA0FQOWx8ngC&oi=fnd&pg=PR5&dq=change+management&ots=DWwf\\_kXh1c&sig=QssiXVFZKnteasMFt7HyxtttPZk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=change%20management&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=HA0FQOWx8ngC&oi=fnd&pg=PR5&dq=change+management&ots=DWwf_kXh1c&sig=QssiXVFZKnteasMFt7HyxtttPZk&redir_esc=y#v=onepage&q=change%20management&f=false)
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). *Harvard Business Review*. Retrieved 08 01, 2022, from <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
- Rajhans, K. (2009). *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. Hentet 10 01, 2022 fra chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.interscience.in/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=imr

- Regjeringen. (2014). *Regjeringen.no*. Hentet 09 01, 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Regjeringen. (2022). *Digitalisering i offentlig sektor - orientering til kommunesektoren*. Hentet 10 01, 2022 fra [https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kdd/andre-dokumenter/brev/utvalgte\\_brev/2022/digitalisering-i-offentlig-sektor-orientering-til-kommunesektoren/id2898570/](https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kdd/andre-dokumenter/brev/utvalgte_brev/2022/digitalisering-i-offentlig-sektor-orientering-til-kommunesektoren/id2898570/)
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ* (4.utgave. utg.). Bergen, Norway: Fagbokforlaget.
- Rodsethol, H. (2020). *Digitale tverrfaglige team*. Hentet 10 01, 2022 fra <https://medium.com/@hanne.rodsethol/suksessfaktorer-for-digitale-tverrfaglige-team-702cfef0867c>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. utg. utg.). New Mexico, USA: The Free Press.
- Skjelvan, R. (2015). *Praktisk økonomi & finans: Hindre for digitalisering*. Hentet 09 01, 2022 fra [https://www.idunn.no/pof/2015/03/hindre\\_for\\_digitalisering](https://www.idunn.no/pof/2015/03/hindre_for_digitalisering)
- Sørli, M.-A., Ogden, T., Solholm, R., & Olseth, A. R. (2010). *Psykologtidsskriftet*. Hentet 08 01, 2022 fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2010/04/implementeringskvalitet-om-fa-tiltak-til-virke-en-oversikt>
- Store Norske Leksikon. (2018). *Store Norske Leksikon*. Hentet 08 01, 2022 fra <https://snl.no/mestring>
- Strand, T. (2007). *Ledelse og organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sverdrup, T. E., & Olsen, T. G. (2015). *Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? MAGMA ECONAS TIDSSKRIFT FOR ØKONOMI OG LEDELSE(7), 68-75*. Hentet 09 01, 2022 fra <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>
- Torvatn, H., Kløve, B., & Landmark, A. D. (2017). *Ansattes syn på digitalisering*. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Wade, M. (2015). *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. Hentet 09 01, 2022 fra <http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital%20Business%20Transformation%20Framework.pdf>
- Wergeland, I. (2015). *I takt med tiden, hvorfor kortere arbeidstid er bedre for alle* (1. utg. utg.). Oslo: Manifest AS.

Wikipedia. (2022). *Wikipedia - Motivasjon*. Hentet 11 01, 2022 fra <https://no.wikipedia.org/wiki/Motivasjon>

Wormnes, B., & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring - Veier til effektiv bruk av egne ressurser* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6.utgave. utg.). Thousand Oaks, United States: SAGE Publications Inc.

## 9 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***Hvordan oppleves nye digitale arbeidsmetodene innenfor konkursbehandling/DSOP?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få kjennskap til hvordan oppleves de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP for deltagere i prosjektet. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I denne masteroppgaven ønsker vi å fokusere på hvordan oppleves de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP? Vi ønsker å ta for oss opplevelsen deltagere/ brukere har til den digitale utviklingen, for å kunne sette oss så godt som mulig inn i deres rolle for å se bakgrunnen for nettopp denne opplevelsen.

For å finne ut av dette må vi avdekke roller, erfaringene, hvilke forventninger og effekt både prosjektledere og brukerrepresentanter erfarte konkursbehandling tidligere kontra den nye digitale hverdag.

Problemstillingen i oppgaven er:

**«Hvordan oppleves nye digitale arbeidsmetodene innenfor konkursbehandling/DSOP?»**

I tillegg har vi følgende forskningsspørsmål vi ønsker å besvare:

1. Hvordan opplever ulike brukere de nye digitale arbeidsmetodene innen konkursbehandling/DSOP?
2. Opplever brukere økt effektivitet og produktivitet etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene?
3. Hvordan oppleves samarbeidet mellom de ulike virksomhetene etter innføringen av de nye digitale arbeidsmetodene?

Vi ønsker å dybdeintervjue 4 prosjektledere og 4 brukerrepresentanter. Til sammen 8 intervjuobjekter.

Intervjuene vil transskriberes og anonymiseres før databehandling

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

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

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

Du mottar dette skrivet fordi vi ønsker å ha deg med i vårt forskningsprosjekt. Det betyr at du enten er en av lederne/ brukerne vi har valgt ut til å kunne gi forskningsprosjektet input til kunne besvare vår forskningsprosjektets problemstilling.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du lar deg intervjuet og stiller deg tilgjengelig for eventuelle oppfølgingsspørsmål. Intervjuvarigheten til både prosjektledere og brukere vil ta ca. 45-60 min.

Det vil tas notater under intervjuet, samt lyd/videoopptak av alle intervjuer gjennom TEAMS. Lyd/videoopptakene vil senere bli transkribert og anonymisert. Notater og lyd/videoopptak vil deretter bli slettet fra TEAMS.

## **Det er frivillig å delta**

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

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Prosjektgruppen består av to studenter som begge vil ha tilgang til innsamlet data, i tillegg til veileder fra Nord Universitet
- Innsamlet data vil være lagret på prosjektgruppens Onedrive som er kun knyttet til prosjektgruppen. Onedrive er knyttet til Nord universitet sin datasky.
- Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Ut ifra resultater fra intervjuene vil du muligens kunne gjenkjenne egne svar, men vi vil anonymisere alle og benytte tallsekvens til hver informant eks. Informant1, Informant2. Andre personkarakteristikker vil ikke inkluderes i masteroppgaven.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 28.november 2022. Ved prosjektslutt vil alle innsamlede data (personopplysninger, lyd/videoopptak, transkriberinger) slettes.



## 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 ved prosjektansvarlig Frode Solberg (tlf. xx xx xx xx), student Tony Tanet Borge (tlf. xx xx xx xx) eller student Camilla Katrine Østgaard-Perron (tlf. xx xx xx xx)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen på epost ([personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)) eller på telefon: xx xx xx xx

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](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig: Frode Solberg

Studenter: Tony Tanet Borge og Camilla Katrine Østgaard Perron

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan oppleves nye digitale arbeidsmetoder i norske statlige virksomheter?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å være tilgjengelig for eventuelle oppfølgingsspørsmål

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 9.2 Vedlegg 2

### Intervjuguide

Kort presentasjon av oppgaven i forkant til informanten. Eventuelt kan en presentasjon sendes i forkant av intervjuet.

### Rammer

- Informasjon
  - Bakgrunn og formål med intervjuet
  - Spørre i forkant om noe er uklart, eventuelt å svare på informantens spørsmål
- Informantens bakgrunn
  - Fortell litt om deg selv og om virksomheten?
  - Stilling
  - Arbeidsoppgaver

### Nøkkelspørsmål – DSOP Erfaringer

#### Erfaringer: Digitalisering av arbeidsmetoder/ arbeidsoppgaver

1. Hvordan har du følt at bedriften tar i bruk ny teknologi som effektiviserer/ automatiserer arbeidsprosesser?
  - Behov for innleide tjenester/konsulenter?
  - Vært delaktig å lage løsninger selv?
2. Hvilke erfaringer har dere fra tidligere prosesser?
  - Utveksle tidligere positive/negative erfaringer
3. Har dere planer for å utnytte den kapasiteten som blir tilgjengelig som følge av effektivisering/automatisering?
  - Eller blir personell overflødige?
4. Hva er deres største utfordringer når det kommer til å automatisere arbeidsmetoder/ arbeidsoppgaver?
  - Tilgang på teknologi?
  - Tilgang på kunnskap/ personell?
  - Lærdom fra andre DSOP prosjekter?
  - Investering?
5. Siden DSOP konkursbehandling er en hel-digital løsning som er en tjeneste i full produksjon. Vil dere være flere eller færre ansatte i løpet av 3-5 år?

**Tema: Kommunikasjon og kultur**

6. Hvordan har planlagte endringer blitt kommunisert ut i bedriften til å ta i bruk nye løsninger / arbeidsmetoder?
7. Hvordan har tilbakemeldingene fra ansatte innad i bedriften vært med hensyn på at arbeidsmengden er redusert gjennom automatiserte tjenester?
8. Tror du det har vært redsel for å miste arbeidsplassen eller tror du at man har vært positiv til kommende endringer hvor ansatte kan konsentrere seg om andre arbeidsoppgaver?
9. Er det kultur fra disse underenhetene for å melde inn forslag som kan effektivisere andre arbeidsprosesser?
10. Har det vært oppsigelser?

**Oppsummering/ avslutning**

- Er det noe du ønsker å tilføye før avslutning?
- Takke for intervjuet og praten