



# Masteroppgave

**ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Digitalisering - på godt og vondt**

**En casestudie av digital transformasjon i NAV**

Mathilde Ulrikke Søderholm

Totalt antall sider inkludert forsiden: 74

Molde, 21.05.2021



# Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattkontrollert i URKUND, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Personvern

## Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 103247

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

## Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Ingunn Gjerde

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja     nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja     nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja     nei

Dato: 21.05.2021

## Sammendrag

Digitaliseringen NAV står overfor kan sees på som en digital transformasjon. NAV må endre de grunnleggende måtene de løser oppgavene sine på ved hjelp av teknologi. I den digitale transformasjonen må de gjennomgå radikale endringer, hvor målet er å bedre brukeropplevelsen samt oppnå en smartere og mer effektiv oppgaveløsning. I den radikale endringen som teknologien medfører, har dette påvirket de ansattes roller i NAV.

Jeg har undersøkt hvordan det digitale verktøyet Digisos har påvirket eller endret rollene til de ansatte, i møte med brukere. Jeg har tatt utgangspunkt i det Byråkratiske, New Public Management og Bakkebyråkratiske styringsform-idealene, for å gjennomføre undersøkelsen. Gjennom intervju av de ansatte i NAV, har funn vist at Digisos har påvirket og endret utformingen av de ansattes roller.

De ansatte har blitt preget av at de behandler flere digitale søknader enn tidligere, de har mindre fysiske møter med brukere og bruker flere digitale verktøy for å kommunisere med brukere. De ansatte i NAV har fått en mer digital rolle enn tidligere, og de utøver nå sin rolle med trekk fra både den byråkratiske, NPM og bakkebyråkratiske ideal-formen. Disse idealene kan stå i spenn og motsetninger til hverandre. Undersøkelsen viser tydelige eksempler på at den bakkebyråkratiske rollen, har blitt utfordret mest etter at Digisos ble implementert i NAV. Hvor den ansattes skjønnsutøvelse og fleksibilitet blir utfordret av teknologien i møte med brukere.

Teknologien og Covid-19 pandemien har og preget de ansattes roller i NAV. De ansatte er nå preget av å sitte på hjemmekontor, mindre fysiske møter med brukere og reduserte åpningstider ved NAV-kontorene. Pandemien har ført til at de ansatte har blitt flyttet over på digitale flater, og må bruke flere digitale verktøy for å møte brukerbehovet.

## Forord

Denne masteroppgaven i samfunnsendring, organisasjon og ledelse markerer slutten på min tid som student ved Høgskolen I Molde. Det har vært en innholdsrik studietid hvor jeg har lært mye på to år, selv om det har vært lange dager og perioder med mye lesing og skriving. Jeg er heldig som har hatt muligheten til å studere og nå sitter jeg forhåpentligvis snart med en mastergrad.

Prosessen med å skrive masteroppgave har vært noe for seg selv, og spesielt under en pandemi. Dette halvåret har bestått av mye usikkerheter og det har preget masteroppgave skrivingen, men som livet generelt har skrivingen bidratt til både opp- og nedturer. Jeg har lært mye nytt dette halvåret og satt meg inn i mange nye teorier, så nå tror jeg at jeg har et godt grunnlag for å forstå hvordan offentlig sektor fungerer.

Jeg vil takke min veileder Ingunn Gjerde for gode råd og veiledning underveis, når jeg har vært blind på mitt arbeid og «stått-fast», har du veiledet meg ut av det. Jeg vil også takke min kontaktperson i NAV Trøndelag for et godt samarbeid, du har vært nøkkelpersonen min for å komme i kontakt med informantene, og ikke minst takk til informantene mine som ønsket å stille opp til intervju.

Helt til slutt vil jeg takke familie og venner som har stått meg nært! Takk for at dere vil høre om mitt liv i «masterbobla» og livet generelt. Jeg setter pris på alle de gode samtale og de motiverende ordene underveis.

God lesing!

Mathilde Ulrikke Søderholm

Molde, 21.05.2021

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0</b>	<b>Introduksjon</b> .....	<b>8</b>
1.1	Bakgrunn for valg av tema .....	9
1.2	Problemstilling .....	10
1.3	Oppgavens struktur .....	10
<b>2.0</b>	<b>Casebeskrivelse</b> .....	<b>12</b>
2.1	NAV som organisasjon .....	12
2.2	E-forvaltningen.....	12
2.3	Digisos.....	13
<b>3.0</b>	<b>Teori</b> .....	<b>15</b>
3.1	Digital transformasjon.....	15
3.2	Mennesket og teknologi .....	15
3.3	Konkurrerende forvaltningsverdier, organisasjonsform og rolleutforming .....	17
3.4	Byråkratiet.....	18
3.4.1	Byråkratiet som organisasjonsform.....	18
3.4.2	Verdier og særpreg i byråkratiet .....	19
3.4.3	Rettsikkerhetsidealet.....	19
3.4.4	Rolleutforming i byråkratiet.....	20
3.5	New Public Management .....	21
3.5.1	NPM som organisasjonsform .....	21
3.5.2	Verdier og særpreg i NPM .....	21
3.5.3	Mål- og resultatstyring .....	22
3.5.4	Effektivisering.....	23
3.5.5	Rolleutforming i NPM .....	23
3.6	Bakkebyråkraten .....	24
3.6.1	Bakkebyråkratens organisasjonsform .....	24
3.6.2	Verdier og særpreg i bakkebyråkratiet .....	25
3.6.3	Rolleutforming i bakkebyråkratiet .....	25
<b>4.0</b>	<b>Metode</b> .....	<b>27</b>
4.1	Forskningsprosessen .....	27
4.1.1	SDI-metoden .....	28
4.2	Kvalitativ metode.....	28
4.3	Casestudie .....	29

4.4	Forberedelser til datainnsamling.....	29
4.4.1	Intervjuguide .....	29
4.4.2	Strategisk utvalg.....	30
4.4.3	Rekruttering av informanter.....	31
4.5	Datainnsamling .....	32
4.5.1	Semi-strukturerte intervju .....	32
4.5.2	Gjennomføring av intervju.....	32
4.6	Dataanalyse .....	33
4.6.1	Transkribering.....	33
4.6.2	Koding og analyse av data .....	33
4.7	Kvalitetskriterier og etiske vurderinger .....	34
4.7.1	Forskningsetikk og informert samtykke.....	34
4.7.2	Forskeren sin rolle.....	35
4.7.3	Reliabilitet (pålitelighet) .....	35
4.7.4	Validitet (gyldighet).....	36
4.7.5	Generalisering (overførbarhet).....	36
4.7.6	Metodiske begrensninger .....	37
<b>5.0</b>	<b>Presentasjon av funn.....</b>	<b>38</b>
5.1	Refleksjoner rundt digitaliseringen.....	38
5.2	Overgangen til Digisos.....	39
5.2.1	Fordeler med digitale søknader.....	39
5.2.2	Utfordringer ved digitale søknader .....	40
5.3	Forbedringer av Digisos.....	40
5.3.1	Tilgang til Chat-funksjon.....	41
5.3.2	Svare ut digitalt .....	41
5.4	Hvordan behandle digitale søknader basert på skjønn.....	41
5.4.1	Skjønnsmessige vurderinger .....	42
5.4.2	Et ønske om å veilede .....	43
5.5	Relasjon og interaksjon med bruker.....	43
5.6	Alternativer for kommunikasjon.....	44
5.7	Effektivitet og tilgjengelighet .....	45
5.8	Covid-19.....	46
5.8.1	Hjemmekontor.....	47
5.9	Digitaliseringen sin fremtid og oppsummering.....	47



<b>6.0 Analyse og diskusjon.....</b>	<b>49</b>
6.1 En rolle styrt av regler, prosesser og likebehandling? .....	49
6.2 Hvem er den digitale søknaden effektiv for? .....	50
6.3 Hvor tilgjengelig er den ansatte i NAV?.....	51
6.3.1 Konsekvensene av utilgjengelighet?.....	51
6.4 Hvordan kombinere autonomi og rettssikkerhet? .....	52
6.5 Hvordan utøve skjønn gjennom digitale verktøy? .....	53
6.6 Hvordan skape tillit og bygge relasjon gjennom Digisos?.....	53
6.7 Hvordan vil en chat-funksjon i Digisos påvirke den ansatte?.....	54
6.8 E-forvaltning og enveis kommunikasjon .....	55
6.9 Hvordan har Covid-19 preget de ansatte?.....	56
6.10 Hvilken betydning har den digitale transformasjonen for den ansatte? .....	57
6.10.1 Det sosiotekniske samspillet i NAV .....	57
6.11 Hvordan kan den ansatte i NAV plasseres inn i en ny rolle?.....	58
6.12 Oppsummering av analyse og diskusjon.....	59
<b>7.0 Konklusjon.....</b>	<b>60</b>
7.1 Forslag til videre forskning .....	61
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>62</b>

Vedlegg A: Intervjuguide

Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeskjema (NSD)

## **Figurer**

Figur 1.1 Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor fra 2019-2025 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019) .....	8
Figur 2.1 Digisos i E-forvaltningen (forfatterens egen figur).....	13
Figur 3.1 Tredelingen av idealformene: Byråkratiet, New Public Management & Bakkebyråkratiet (forfatterens egen figur).....	18
Figur 6.1 Den digitale NAV-ansatt (forfatterens egen figur).....	59

## **Tabeller**

Tabell 4.1 Informantliste.....	31
--------------------------------	----



## 1.0 Introduksjon

Den gjennomgripende digitaliseringen som pågår over hele samfunnet, omtales som den fjerde industrielle revolusjonen (NAV 2021). Fra en IKT-konferanse om den fjerde revolusjonen i 2016, sa daværende finansminister Siv Jensen i sitt innlegg at regjeringen skulle prioritere tiltak som vil fremme verdiskaping og økt produktivitet, hvor offentlige reguleringer skulle være hensiktsmessige og felles for flere aktører (Jensen 2016). I digitaliseringsstrategien for 2019-2025 som ble lagt frem i 2019, er et av hovedmålene at digitalisering i offentlig sektor skal gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor. Dette gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter hvor det skal legges til rette for produktivitetsøkning i samfunnet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019). Hensikten med digitaliseringsstrategien for 2019-2025 er å understøtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet, og i offentlig sektor som helhet. En digital transformasjon betyr at man må endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Av den grunn må virksomhetene gjennomgå radikale endringer med mål om å bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019).



Figur 1.1 Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor fra 2019-2025 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019)

Denne figuren er hentet fra digitaliseringsstrategien for offentlig sektor fra 2019-2025. I en av fem hovedprioriteringene i Digital agenda for Norge er brukeren i sentrum. Hvor målet er at brukernes møte med offentlig sektor skal oppleves sammenhengende og effektivt, og dette som en digital offentlig sektor. Med den endringen vi er i nå, stilles det også krav til en økt digital kompetanse blant de ansatte. I fremtiden er det spådd at ansatte i offentlig sektor skal kunne håndtere et mer teknologiintensivt arbeids- og samfunnsliv, og når en del av arbeidsprosessene blir automatisert vil mange av de ansatte kunne risikere å miste sine arbeidsoppgaver (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019). En annen bekymring er hvilke konsekvenser digitaliseringen har for de ansatte og organiseringen av oppgaver og ansvar på arbeidsplasser (Bergschöld 2018). Det er en antakelse om at digitaliseringen i offentlige tjenester skal være effektive, tidsbesparende og gi en enklere hverdag. En bekymring for de ansatte i offentlige tjenester er at innføringen av digitale verktøy som skal være tidsbesparende teknologi, kan heller bidra til å øke arbeidsbyrden enn å frigjøre tid til andre oppgaver (Bergschöld 2016).

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Som allerede nevnt innledningsvis er digitaliseringen av offentlige tjenester i en rask endring, hvor brukeren er i sentrum. Der målet er at brukeren skal møte offentlig sektor som effektivt, åpent og sammenhengende. Fra en avisartikkel i vår kom det frem at enkelte brukere opplevde NAV som stengte dører, og dette var etter at åpningstidene ved kontorene ble redusert. Brukerne savner den menneskelige kontakten med veiledere og de ansatte ved et NAV-kontor i Bærum ønsker å åpne dørene igjen. I intervjuet reflekterer den ansatte over at de «svakeste» i samfunnet ikke skal rammes av de korte åpningstidene, og at NAV har blitt for digitalt for enkelte grupper i samfunnet. Videre så reflekterer den ansatte over at det finnes brukergrupper i samfunnet som ikke klarer å benytte seg av de digitale løsningene, og at de da blir skjøvet til side. NAV direktøren sier at begrunnelsen for at de har kuttet ut muligheten for drop- in besøk, er fordi det ikke er etterspørsel i det. Etter at NAV fikk digitale tjenester opplevde NAV at det var færre som kom innom kontoret (Hauge, Bakken, og Sundby 2021). Direktøren i NAV påpeker at det er viktig at NAV som virksomhet aldri skal bli helt digitale. Han er positiv til en strategi hvor man har mest mulig digitale tjenester, men heller bruke ressurser på de som virkelig trenger det (Hauge, Bakken, og Sundby 2021).

Med denne argumenteringen kan man anta at digitaliseringen har påvirket de ansatte i møte med bruker. Personlig er jeg opptatt av hvordan de ansatte i offentlige tjenester blir berørt av denne digitale endringen og hvordan det påvirker dem. Av den grunn har jeg valgt å undersøke hvordan ansatte i NAV blir påvirket av digitaliseringen og hvordan det eventuelt endrer deres roller. Ved NAV kontorene skal brukerne møte en helhetlig førstelinjetjeneste, og de som jobber i førstelinjen er ofte veiledere og saksbehandlere. De fleste ansatte i NAV har en sosialfaglig utdanning eller bakgrunn, og kan bli sett på som «inngangsporten» eller bindeleddet mellom NAV og brukerne. De digitale verktøyene som blir implementert i NAV, skal fungere slik at det oppleves som tidsbesparende og effektivt for den ansatte, og samtidig som det skal det være brukervennlig og tilgjengelig for bruker. Med dette som bakgrunn har jeg valgt å se på hvordan det digitale verktøyet Digisos, har påvirket eller endret de ansatte i sin rolleutforming.

## **1.2 Problemstilling**

Hovedmålet med oppgaven er å undersøke hvordan de ansatte i NAV har blitt påvirket av digitaliseringen. Siden digitaliseringen er et bredt og stort tema, har jeg valgt å avgrense undersøkelsen min. Jeg har valgt å se på hvordan de ansattes roller i NAV har blitt påvirket eller endret seg, etter at det digitale verktøyet Digisos ble implementert i NAV. Jeg er blant annet nysgjerrig for hvordan de ansatte bruker sine skjønnsmessige vurderinger gjennom Digisos. Hvor effektivt og tidsbesparende er det for den ansatte å bruke digitale verktøy i møte med bruker, hvordan veileder og kommuniserer man gjennom digitale verktøy og hvor stort er handlingsrommet til den ansatte gjennom Digisos. Dette er spørsmål jeg ønsker å finne ut av, og av den grunn har jeg valgt å ha en åpen problemstilling. Min problemstilling lyder som følgende:

*Hvordan har Digisos påvirket eller endret de ansattes roller i NAV i møte med brukere?*

## **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt opp sju kapitler. Det første kapitlet er 1: Introduksjon, i dette kapitlet vil jeg aktualisere temaet, forklare bakgrunnen for valg av tema, presentere problemstillingen og oppgavens struktur. I kapittel 2 vil jeg gi en case beskrivelse, og forklare hvordan verktøyet Digisos fungerer. I kapittel 3 vil jeg presentere teori som er

relevant for empirien i oppgaven. I Kapittel 4 vil jeg beskrive den metodiske tilnærmingen i oppgaven og valg knyttet til forskningsprosessen. I kapittel 5 vil jeg presentere funn fra intervjuene. I Kapittel 6 skal jeg analysere funn i lys av teori og presentasjon av funn og i kapittel 7 vil jeg presentere konklusjonen og forslag til videre forskning.

## **2.0 Casebeskrivelse**

I dette kapitlet vil jeg presentere min case. Jeg velger å presentere NAV som organisasjon, hvordan E-forvaltningen fungerer og det digitale verktøyet Digisos.

Bakgrunnen for å gi en casebeskrivelse, er fordi leseren skal få et bedre innblikk i NAV sine kjerneoppgaver og hva som kjennetegner en E-forvaltning. Digisos er allerede nevnt i oppgaven og kommer til å bli nevnt flere ganger, og av den grunn vil jeg presentere det digitale verktøyet.

### **2.1 NAV som organisasjon**

For videre lesing av oppgaven ønsker jeg å presentere NAV som organisasjon i offentlig forvaltning, og kjerneoppgavene til organisasjonen. NAV er en forkortelse for `ny arbeids- og velferdsforvaltning`, og ligger under Arbeid- og sosialdepartementet. Organisasjonen består av ca. 19 000 medarbeidere, hvor ca. 14 000 er ansatt i staten og 5000 er ansatt i kommunene. Organisasjonen sitt hovedoppdrag er å skape et inkluderende samfunn, arbeidsliv og velfungerende arbeidsmarked. NAV forvalter til sammen over 60 statlige tjenester og ytelser. I tillegg avtaler den enkelte kommune i partnerskapet hvilke kommunale tjenester som kan ligge til NAV.

I forvaltningen av velferdsordningene i Norge er NAV en sentral aktør, hvor det utbetales hvert år over en tredjedel av Norges statsbudsjett. Tjenestene NAV tilbyr befolkningen i Norge, både de statlige og kommunale, skal fungere som et sikkerhetsnett for befolkningen dersom man er i en livssituasjon der man trenger bistand på grunn av redusert inntektsevne eller arbeidsevne. En av kjerneoppgavene til NAV er å gi veiledning og bistand til de som står helt eller delvis utenfor arbeidslivet, slik at de får muligheten til å komme tilbake i jobb (NAV 2020).

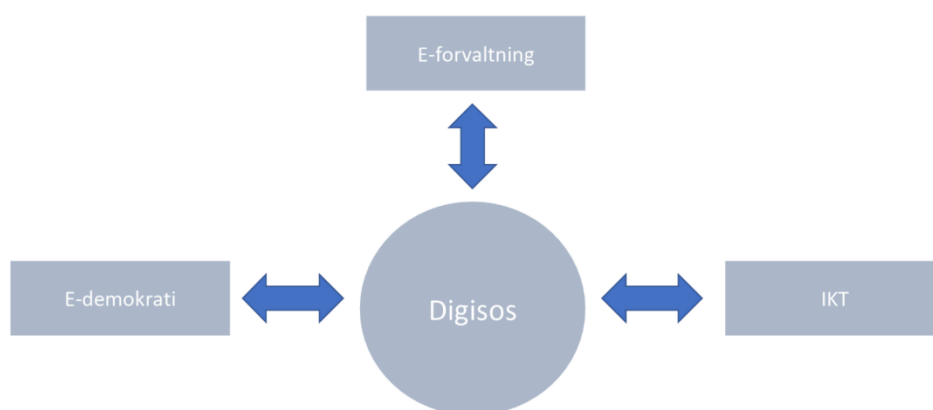
### **2.2 E-forvaltningen**

For å kunne forklare hvordan systemet Digisos fungerer, vil jeg først redegjøre for hva en E-forvaltning er. En E-forvaltning er hvordan digital teknologi anvendes i forbindelse med offentlig myndighetsutøvelse, politiske og administrative beslutnings- og arbeidsprosesser og offentlig tjenesteyting (Tranvik 2008). Sagt på en annen måte så er forvaltningen plassert ut på internettet med informasjon, hvor man for eksempel finner tilgang til å søke om støtte fra NAV. Det som skal kjennetegne en E-forvaltning er åpenhet, effektivitet, brukermedvirkning og tjenestefokus. Innenfor, E-forvaltningen har man E-demokratiet



hvor borgerne i samfunnet benytter seg av digitale plattformer for å organisere seg og til å påvirke og ytre meningene sine om blant annet politiske beslutningsprosesser, offentlig myndighetsutøvelse og tjenesteyting. E-demokratiet skal ivareta verdiene som deltakelse, inkludering og påvirkning (Tranvik 2008). I forbindelse med E-forvaltnings- og E-demokratiltak så nevnes målsettinger som mindre byråkrati og større fleksibilitet (Tranvik 2008).

E-service er en form for digital forvaltning hvor det forventes en samhandling mellom forvaltningen og bruker, og målgruppen i E-service skal kunne få service på en best mulig og lønnsom måte (Segaard 2010). Digisos kan bli sett på som en reaksjon fra forvaltningen hvor det sendes inn en søknad og man får svar ut digitalt. IKT i seg selv er systemet som formidler påvirkning (Segaard 2010). Jeg viser til en modell som er hentet som inspirasjon fra (Segaard 2010) sin forklaring på hvordan E-forvaltningen fungerer. I midten av modellen har jeg valgt å plassere Digisos, som kan sees på som en E-service. IKT, E-forvaltningen og demokratiet er plassert rundt Digisos. Modellen sitt formål er for å vise at alle disse elementene rundt påvirker Digisos og omvendt, se figur. 2.1.



*Figur 2.1 Digisos i E-forvaltningen (forfatterens egen figur)*

### **2.3 Digisos**

For videre lesing, forståelse av presentasjon av funn, og diskusjonen ønsker jeg å forklare hvordan systemet Digisos fungerer. Digisos er forkortelsen av «digital søknad om

økonomisk sosialhjelp». Det skal være en selvbetjeningsløsning der brukeren får tilpasset veiledning underveis. I de kommunene hvor den digitale søknaden er innført, kan innbyggerne søke om økonomisk sosialhjelp digitalt. Når brukeren trykker «send søknad», blir den automatisk levert i fagsystemet hos riktig NAV- kontor i rett kommune. Den digitale søknaden har som mål at NAV blir mer tilgjengelig. De innbyggerne som er selvhjulpne i utfyllingen av den digitale søknaden, behøver ikke å oppsøke NAV-kontoret for å levere søknaden. Hvis det er behov for et møte kan NAV-kontoret og søkeren avtale dette. Har søkeren behov for hjelp til utfyllingen av søknaden, kan de ringe NAV kontaktsenter.

Digisos skal være lik for alle kommuner, dermed blir det enklere for kontaktsenteret å veilede de som ringer. Det skal være slik at de søkerne som av ulike årsaker ikke kan eller vil benytte seg av den digitale kanalen, fortsatt skal kunne møte opp på NAV-kontoret eller bruke papirsøknad. I den digitale søknaden skal noen av feltene allerede være utfylt. Dette gjelder for eksempel navn, adresse, navn på ektefelle og antall barn og arbeidsgiverforhold. Denne informasjonen kommer fra ulike offentlige registre. Innledningsvis svarer søkeren på spørsmål om situasjonen sin. Basert på svarene fra søkeren vil systemet generere de relevante oppfølgingsspørsmålene og liste over krav til vedlegg. Dermed slipper søkeren å forholde seg til spørsmål som ikke er relevante eller aktuelle. Underveis får også søkeren hjelpetekster. For eksempel så kan dokumentasjon av utgifter legges ved digitalt, enten om det er samtidig med søknaden eller ved å ettersende dem. Hvis man har påbegynt en søknad kan man mellomlagre den og eventuelt fortsette med den senere. Man kan også ettersende vedlegg digitalt, de blir automatisk lagret i brukers sak i NAVs fagsystem (KS 2018).

### **3.0 Teori**

Formålet med dette kapittelet er å danne et teoretisk grunnlag for analysen i kapittel 6. I den første delen av kapittelet, så ønsker jeg å presentere hva som ligger i en digital transformasjon. I den andre delen av kapitelet ønsker jeg å presentere teori, der man ser på samspillet mellom mennesket og teknologien, og her er det sosiotekniske perspektivet sentralt. I den tredje delen av kapittelet, ønsker jeg å presentere en tredeling av verdisett som har til felles at de er legitime og relevante for offentlige institusjoner, samtidig som de står i konflikt eller i et konkurranseforhold til hverandre. Denne tredelingen av verdisett er idealmodellene for Byråkratiet, New Public Management og Bakkebyråkratiet. Jeg kommer til å presentere hver og en av disse idealmodellene. Hver og en av disse verdisettene peker mot ulike organisasjonsformer og måter å utforme forvaltningsrollen på.

#### **3.1 Digital transformasjon**

Den digitale transformasjonen NAV står i medfører store forandringer i kjernen av organisasjonen og mulighetene for å konstant skape noe nytt og forbedre det som allerede er. Teknologien i digitaliseringen gjør at det stilles krav til oss mennesker i våre strategier, teknologiske plattformer, samarbeidsrelasjoner, faglighet og hvordan vi utfører arbeidet. Digitalisering handler om å gjøre det vi allerede gjør, bare at det skal gjøres hurtigere, billigere og mer effektivt. Det kan for eksempel være at posten blir sendt elektronisk eller at bankbetalinger gjøres i en nettbank og man bruker apps på mobiltelefonen (Kræmmergaard 2019). I forvaltningen har man en økende kompleksitet og tempo som krever en digital transformasjon. Kravene til en større effektiv, brukervennlig og åpen forvaltning gjør at det ikke er tilstrekkelig å digitalisere dagens tjenester og prosesser. Dermed må man tenke nytt og løse samfunnsoppdrag på nye måter. Ved å tenke nytt og løse samfunnsoppdrag på nye måter så utfordrer digitaliseringen etablerte måter å løse offentlige oppgaver på, men også hvordan alle i virksomheten jobber, verdier og tankesett som eksisterer, prosesser, synet på medarbeidere og omgivelse rundt oss (Digitaliseringsdirektoratet, u. å.).

#### **3.2 Mennesket og teknologi**

Når digitaliseringen innebærer både tekniske og sosiale endringer gjør det til en sosioteknisk prosess. I den sosiotekniske prosessen så ser man ikke på digitaliseringen som en løsning, men man tar med elementer som fanger både det tekniske og sosiale som kan skape en endring. Digitalisering kan defineres på mange måter, og dette ut ifra ulike

fagfelt, sektorer og aktører der alt er avhengig av behovet. Jeg synes denne følgende definisjonen på digitalisering passer fint til formålet med denne oppgaven:

*«Digitalisering beskriver sosiale og teknologiske endringer knyttet til utvikling, innføring og/eller bruk av teknologi. Digitalisering innebærer både teknologisk endring i form av digitalisering (der verden oversettes til et maskinlesbart format) og sosial endring i samfunn, grupper og individer omorganiseres rundt og med ny teknologi.» (Ask og Søråa 2021, 33)*

Som allerede nevnt inneholder det sosiotekniske perspektivet hvordan det tekniske og sosiale er sammenflettet og påvirker hverandre, dette blir sett på som forholdet mellom teknologi og samfunn. Digitalisering må forstås som en prosess der både teknologi og brukere har potensialet for å forandres og for å forme hverandre (Ask og Søråa 2021). Sett fra det sosiotekniske perspektivet så skal en digitaliseringsprosess fremheve at prosessene er meningssskapende, i den forstand at det ikke bare handler om teknikk eller hvilken mening den digitale teknologien får, men det skal også være avgjørende for hvordan den skal virke. I digitaliseringsprosesser så innebærer det forhandlinger om teknologien, hvor man forhandler om hva teknologien skal brukes til, verdien av det, hvordan den skal integreres og hvem som skal bruke den. Konteksten for digitalisering er også avgjørende for hvordan effektene av digitalisering blir. For eksempel kan prosesser fungere for en gruppe, men ha andre effekter i andre grupper (Ask og Søråa 2021).

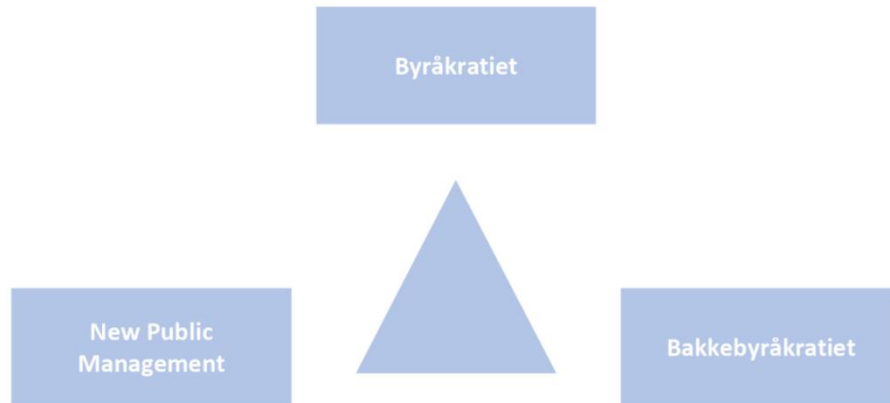
I offentlig forvaltning har digitaliseringen ført til at de ansatte saksbehandler digitalt. Digital saksbehandling har en kobling mellom mennesket og teknologi. En digital saksbehandling fungerer på den måten at en saksbehandler, som er et menneske behandler eller kontrollerer et vedtak som igjen fører til et sluttresultat digitalt for brukeren av systemet. En god del av saksbehandlingen har blitt flyttet over til en selvbetjent forvaltning som vil si at brukeren av systemet blir sin egen saksbehandler, selvbetjeningen er da forutsatt slik at systemet kan gi tilstrekkelig støtte til at saksbehandlingen blir fullt forsvarlig. Et annet alternativ som vi i dag finner i en god del av NAV sine systemer er at saksbehandlingen er delvis selvbetjent, i den grad av at brukeren utfyller hva de ønsker i søknaden sin, men systemet innhenter informasjon som er relevant før saksbehandleren ser på saken til den enkelte (Schartum, Jansen, og Tranvik 2017). Før man skal kontrollere om brukeren av systemet skal få et vedtak, krever det at saksbehandler vurderer informasjon

om brukeren først. Ved å ha en samlet digital forvaltning så har man opplysninger om vedkommende digitalt. Ved at man automatisk kan innhente data digitalt, så kan prosessen bli raskere og billigere ved å la offentlig forvaltning undersøke om det er grunnlag for å igangsette en sak (Schartum, Jansen, og Tranvik 2017).

### **3.3 Konkurrerende forvaltningsverdier, organisasjonsform og rolleutforming**

Velferdsstaten sine organisasjoner har sin jobb i å tjene befolkningen. De drives ikke av sine egne interesser og mål som man finner i bedrifter i et marked, men de er bundet av en demokratisk vedtatt politikk. Moderne velferdsstater stilles ovenfor de samme legitimitetskravene, og for å fylle disse kravene trenger den offentlige forvaltningen organisasjonsformer og verdier. Jeg har valgt å dele opp disse organisasjonsformene og verdiene i tre verdsett. Til felles har denne tredelingen av verdsett til felles at de er legitime og relevante for offentlige institusjoner, samtidig som de står i konflikt eller i et konkurranseforhold til hverandre. Hver og en av de peker mot ulike organisasjonsformer og måter å utforme forvaltningsrollen (Vabø 2014c).

Tredelingen av verdsett passer veldig godt i rolleutforming til den NAV ansatte, hvor de i sin rolleutforming står i et spenn av ulike verdier. Jeg har valgt å fokusere på idealformene til Byråkratiet, New Public Management og Bakkebyråkratene. Til felles har de verdier som regler, forutsigbarhet, åpenhet, likebehandling, mål- og resultatstyring, kostnadseffektivitet, sparsommelighet, konkurranse, fleksibilitet, tilgjengelighet og skjønnsutøvelse. Jeg har laget en figur med inspirasjon fra (Vabø 2014c) sin figur, som beskriver konkurrerende forvaltningsverdier og organisasjonsformer. Senere i oppgaven vil jeg presentere alle disse tre idealformene, som preger rolleutforming til den ansatte i NAV.



*Figur 3.1 Tredelingen av idealformene: Byråkratiet, New Public Management & Bakkebyråkratiet (forfatterens egen figur)*

### **3.4 Byråkratiet**

Byråkratiet er et begrep som brukes ofte som en betegnelse for den offentlige forvaltning. En av de fremste teoretikerne som drøftet byråkratiet var Max Weber som levde fra 1864 til 1920, han så på byråkratiet som basert på en legal-rasjonell autoritet. Med legal-rasjonell autoritet så menes det at autoriteten legitimeres gjennom formelle lover og regler. For Weber var byråkratiet i sin idealform den beste formen for organisering, dette fordi den var basert på profesjonelle standardisering, enhetlig saksbehandling, lov- og regelbasert sikkerhet og forutsigbarhet (Weber, Fivelsdal, og Østerberg 2010). Et byråkrati blir også nøye regulert ut ifra hva som blir vedtatt fra den politiske siden, hvor politikken blant annet skulle fastsette mål og treffe vedtak. På den andre siden skulle forvaltningen som bærer preg av regler være det nøytrale og effektive apparat som realiserte mål og vedtak fra politikken. Ved at byråkratiet blir regulert fra den politiske siden så kan det føre med seg en mindre grad av uavhengighet (Hanssen, Helgesen, og Vabo 2011).

#### **3.4.1 Byråkratiet som organisasjonsform**

Organisasjonsformen i byråkratiet er basert på den hierarkiske strukturen, hvor det i den offentlige forvaltningen er politikken som er øverst i hierarkiet og styrer nedover i systemet. I det hierarkiske systemet så er måten å organisere virksomheten på basert på en høy grad av arbeidsdeling og man finner klare ansvarlinjer som er preget av koordinering og kontroll. Byråkratiet er og basert på en legal autoritet som tar utgangspunktet i lover og regler. Bakgrunnen for at byråkratiet er basert på lover og regler, var fordi Weber mente

det var en klar sammenheng mellom fremveksten av en pengebasert økonomi, kapitalismen som et økonomisk system og byråkratiet som organisasjonsform. Av den grunn så krevde den kapitalistiske markedsbaserte logikken en form for lovbaserte og rasjonelle transaksjonsformer. Et byråkrati kan være knyttet til saksbehandling i offentlig sektor, og byråkratene rekrutteres som oftest til spesifikke stillinger med utgangspunkt i spesialiserte utdannelser, og da vil profesjonsetiske standarder være med på å prege et byråkrati (Hanssen, Helgesen, og Vabo 2011).

### **3.4.2 Verdier og særpreg i byråkratiet**

Byråkratiet er styrt av verdier som regler, forutsigbarhet, rettssikkerhet og likebehandling. Dette er et verdisett som gjør at det eksisterer klare kriterier, prosedyrer og framgangsmåter for hva som skal gjøres i en organisasjon. Med de klare kriteriene og prosedyrene kan byråkratiet bli sett på som et regelbyråkrati, hvor det legges større vekt på prosessstyring enn resultatstyring (Vabø 2014b). Ved at byråkratiet er forbundet med lover og regler så skal det sikre en likebehandling for innbyggerne. Likebehandlingen betyr at alle skal bli vurdert og prioritert på lik linje. Byråkratiet har og sitt særpreg at det skal være både lojalt, åpent og faglig uavhengig og dette har med at rettssikkerheten til innbyggerne av byråkratiet blir ivaretatt (Weber, Fivelsdal, og Østerberg 2010). Et byråkrati har i senere tid blitt oversatt som et ansvarlig byråkrati, i det ansvarlige byråkratiet bygges det på to sentrale forutsetninger. Den første forutsetningen er at det skal ha enkle ytre relasjoner, hvor det i prinsippet skal bare eksistere en kanal for ekstern styring og kontroll. Den andre forutsetningen er at det skal finnes enkle interne strukturer (Christensen et al. 2010). Det ansvarlige byråkratiet blir ofte omtalt som en idealmodell, hvor forvaltningen skal oppfattes som et redskap for den politiske ledelsen og ikke som en politisk aktør i seg selv. Byråkratisk organisasjon, som idealmodell skulle ha klare grenser mellom politikk og forvaltning og da være et nøytralt redskap som forutsatte at forvaltningen måtte følge strenge normer (Hanssen, Helgesen, og Vabo 2011).

### **3.4.3 Rettssikkerhetsidealet**

Rettssikkerhetsidealet handler om forholdet mellom myndigheter og innbyggere i samfunnet. Rettssikkerheten er hvordan den offentlige myndighet har en utøvelse overfor innbyggerne. Rettssikkerheten er en verdi i det byråkratiske idealmodellen, og teknologien kan spille en rolle i rettssikkerheten for innbyggerne. IKT kan blant annet påvirke vår oppfatning, av hvor raskt myndighetsutøvelsen må skje for at man kan si at den er

rettssikker. Rettssikkerhetstiltak kan være at et forvaltningsorgan gir mer veiledning enn det loven krever, hvor for eksempel enkelte saker kan utredes på en grundigere måte og en begrunnelse kan gis utover det loven krever (Schartum, Jansen, og Tranvik 2017).

#### **3.4.4 Rolleutforming i byråkratiet**

De ansatte i byråkratiet er ofte personer som er ansatt på grunn av sin kompetanse og skal forvalte lovverket og den politikken som regjeringen fører. For at en ansatt skal fylle den stillingen i det tradisjonelle byråkratiet, så handler det om at den har de kvalifikasjonene som stillingen tilsier og personlige preferanser blir utelatt. Personlige egenskaper er uavhengig om de passer til den stillingen eller ikke. De ansatte har kun evner og ferdigheter som gjør at de er kvalifisert for denne stillingen. De ansatte i et byråkrati skal følge den formelle, saklige embetsplikten og skal ikke ha noen personlige interesser. De inngår og i et embetshierarki og har formelle kvalifikasjoner (Weber, Fivelsdal, og Østerberg 2010). De har og spesielle kompetanseområder som de er gode på og er ansatt på en kontrakt. De får lønn i penger og skal ha karrieremuligheter til å klatre opp i hierarkiet. De skal og opprettholde en streng og enhetlig arbeidsdisiplin og kontroll (Christensen et al. 2010).

I byråkratiet er saksbehandlingen gjerne upersonlig, dette for å sikre likebehandlingen. Hvor det ikke skulle ha noe å si hvilken posisjon den som henvendte seg til forvaltningen hadde, hvor enten navnet eller om man kjente saksbehandlere skulle gi et utfall. Prinsippet skulle være at saken skulle behandles likt av forvaltningsapparatet uansett hvem brukeren var. Med regelbyråkrati så mente Weber at regelverk skulle være så detaljert at det ikke ga noe rom for skjønn. Å åpne for skjønn innebar en risiko for at prinsippet om likebehandling ikke ble sikret. I byråkratiet har man og en autoritet og beslutningsmakt som det i forvaltningen skal være knyttet til den formelle posisjon en saksbehandler har i forvaltningen, ikke til arvelig posisjon og ikke til person. Stillingsinstruksene til den ansatte skulle beskrive hvilken beslutningsmyndighet som lå til den enkelte posisjon. De ansatte i byråkratiet er og preget av at de skal skriftlig gjøre saksgangen sin og arkiveringen blir sett på som et meget viktig krav for å sikre mulighet for kontroll og etterprøvbarehet. På denne måten kunne det i tillegg kontrolleres at prinsippet om likebehandling ble ivarettatt (Hanssen, Helgesen, og Vabo 2011).



### **3.5 New Public Management**

New Public Management kan oversettes til «ny offentlig styring» og forkortelsen NPM, jeg velger å bruke NPM for videre beskrivelse. NPM var en reformbevegelse som kom på midten av 1980-tallet, denne bevegelsen ble utviklet med nye prinsipper og metoder for organisering og drift av offentlig sektor. Bakgrunnen for denne reformbevegelsen var at offentlig forvaltning hadde blitt for stor og kostbart, og for lite effektiv og man måtte hente inspirasjon fra det private markedet for å redusere og effektivisere offentlig sektor. Av den grunn kom det en anbefaling fra OECDs Public Management Committee, i første halvdel av 1990- tallet om at offentlig sektor kunne følge NPM sine styringsprinsipper, hvor de la vekt på blant annet mål- og resultatstyring, kostnadskutt, privatisering av offentlige tjenester, konkurranseutsetting og resultatkontroll. I Norge ble forvaltningen preget av denne reformbevegelsen gjennom blant annet desentralisering av oppgaver i offentlig forvaltning (Hanssen, Vabo, og Helgesen 2005).

#### **3.5.1 NPM som organisasjonsform**

Den typiske organisasjonsformen sett fra et NPM-perspektiv er preget av en flat struktur, hvor det vil si at man har avvirket det eksterne statlige og kommunale hierarkiet og de interne hierarkiene i de ulike institusjonene. I NPM er målstyring en sentral måte å styre offentlig virksomhet på, hvor offentlige tjenester splittes ofte opp og det settes mål for dem. Kvalitet omgjøres ofte til kvantitet og det gis indikatorer som kan måles, telles og rapporteres som resultater i virksomheten til eierne, som igjen sammenligner virksomhetene imellom. Organisasjonsformene i lys av et NPM- perspektiv baserer seg på likhetene mellom offentlig og privat sektor, hvor det skal være ordninger som øker byråkratens autonomi og valgmuligheter slik at de kan jobbe mest mulig effektivt. NPM har på mange måter ikke en klar og tydelig organisasjonsform, men den derimot inneholder ulike reformelementer som indikerer på at dette er en kompleks reformbølge. De viktigste elementene i NPM er blant annet mål- og resultatstyring med resultatmål, rapportering av resultater og belønnings- og straffesystemer, en økt vekt på serviceorientering, servicekvalitet, brukerstyring og tjenesteyting, kostnadskutt og budsjett disiplin (Christensen et al. 2010).

#### **3.5.2 Verdier og særpreg i NPM**

NPM sine verdier er basert på blant annet mål- og resultatstyring, sparsommelighet, kostnadseffektivitet og konkurranse. Mål- og resultatstyring handler om å nå målene til det

virksomheten skal kunne oppnå og måle resultater og sammenligne de, videre så kan man bruke den nye informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten. Sparsommelighet og kostnadseffektivitet er et sett av verdier som refererer til verdien av å forvalte felleskapets ressurser og passe på at ressursbruken går til oppgaver som ligger innenfor rammene til det offentlige ansvarsområdet. Når det gjelder kostnadseffektivitet så handler det om å kvitte seg med alt som blir sett på som sløseri, og det skal være viktigere å se på hva som lønner seg for virksomheten. I NPM- perspektivet så ligger det til grunn at man har klare resultatmål, ansvarsdeling for så å kontrollere at målene blir realisert gjennom gitte økonomiske rammer. Dette vil bli målt gjennom en kontroll av prestasjoner og måloppnåelse (Vabø 2014c). Videre ønsker jeg å forklare ytterligere hva mål og resultatstyring og kostnadseffektivitet går ut på siden det har en relevans for oppgaven.

### **3.5.3 Mål- og resultatstyring**

Politikerne er ofte de som formulerer hvilke mål som mål- og resultatstyring skal være basert på i offentlig virksomhet, disse målene skal igjen reflektere ønsker og behov i befolkningen. Mål som er politisk definert skal virkeliggjøres i en administrativ iverksettingsprosess, som betyr at for eksempel administrasjonen skal rapportere tilbake om oppnådde resultater. Blant annet så dreier mål- og resultatstyring om endringer av prosedyrer, prosesser og saksbehandlingsmåter innenfor gitte strukturelle ordninger (Christensen et al. 2009)

I offentlige virksomheter har mål- og resultatstyring fått et relativt stort gjennomslag, selv om det også har mange utfordringer det står ovenfor. Det hevdes at det som kalles for mål- og resultatstyring ikke nødvendigvis ble det samme om den idealmodellen som konseptutviklerne hadde tenkt seg. Hvor målstyring har for eksempel ikke erstattet regelstyringen eller at effektivitetshensynet ikke har fortrenget rettsstatsverdiene. Blant annet så har ikke regelstyringen blitt redusert de siste tyveårene og kostnadseffektiviteten blir rangert som mindre viktig enn faglige hensyn og rettsstatsverdier i departementsansatte daglige arbeid. Dette fører til et resultat som blir et kompromiss mellom klassisk byråkratisk regelstyring og moderne former for målstyring (Christensen et al. 2010).

### **3.5.4 Effektivisering**

For å oppnå et best mulig resultat handler effektivitet om å bruke minst mulig ressurser for å nå det. For eksempel så kan man bli mer effektiv hvis man oppnår høyere måloppnåelse med samme innsatsfaktor som før, eller at man trenger mindre innsatsfaktor for å nå det samme målet. Hvor effektivt et mål er oppnådd kan i offentlig sektor omtales som formålseffektivitet. I prosessen til å nå det målet kan det handle om kostnadseffektivitet. Når man for eksempel arbeider smartere og raskere, samtidig som man utnytter ressursene bedre eller utvikler bedre teknologi kan man bli mer effektiv (Sørensen 2009).

I offentlig sektor handler kostnadseffektivitet om at myndighetene skal sørge for at offentlige tjenester blir produsert til lavest mulige kostnader. Kostnadseffektivitet betyr at vi ikke bruker mer arbeidskraft eller kapital enn høyst nødvendig for å produsere varer eller tjenester (Sørensen 2009). Interne effekter kan berøre indre effektivitet eller økt kostnadseffektivitet i betydningen av å få mest mulig forvaltning ut av hver krone, og dette kan føre til endringer i administrativ kultur, eller endringer i administrativ styring og kontroll (Christensen et al. 2009).

### **3.5.5 Rolleutforming i NPM**

Fra NPM-perspektivet så er hvordan de ansattes måloppnåelse registreres, et sentral trekk i forhold til hvordan denne reformbevegelsen berører de. Mål i seg selv kan for eksempel påvirke ulike aktiviteter i det å fatte beslutninger og dette kan sees på som en beslutningsatferd og sosial interaksjon i organisasjoner. Når man eventuelt skal utvikle operasjonelle mål som er forholdsvis løst koplet til de offisielle målene kalles det for målforskyvning. En målforskyvning kan skje når en organisasjon står ovenfor en sterk samfunnsmessig endring, og de offisielle målene er da blitt utdatert. Også interne eller eksterne aktører kan presse på for en reorientering av mål og aktiviteter. NPM er som nevnt preget av mål og resultat, og av den grunn må de ansatte, i en NPM styrt organisasjon vise til resultater og mål som igjen viser til hvordan de har løst sine arbeidsoppgaver. Mål i seg selv fremmes gjerne fra ovenfra og ned, men hvordan de blir oppfylt er avhengig av organisasjonsmedlemmenes evne og vilje til å følge opp disse og av om de strukturelle rammene rundt dem er rimelig klare (Christensen et al. 2009). Man kan anta at de ansatte som er preget av å jobbe i en NPM-styrt organisasjon blir målt gjennom mål og resultat, av den grunn bruker man en «resultatkjede» som skal måle hvordan de arbeider. Rundt konseptet «resultatkjede» så skal de arbeidsoppgavene man utfører føre til konkrete resultater, som igjen brukes av og har effekter på mennesker. Disse resultatene

skal kunne gi effekter som skal kunne bidra til en mer strukturell endring på lengre sikt (Griffith og Smith 2014)

### **3.6 Bakkebyråkraten**

Lipskys (2010) teori om bakkebyråkratiet ble publisert på 1980- tallet. Det er en teori som handler om hvordan ansatte i førstelinjen av offentlige tjenesteytende organisasjoner utøver arbeid som tjenesteutøver. Bakkebyråkrater er offentlige ansatte som er preget av å jobbe i et byråkrati, og de befinner seg i mellomposisjon mellom politikk og befolkningen. I bakkebyråkratenes hverdag er det et sentralt trekk at de stilles overfor motstridende krav. De stilles overfor vage og motstridende mål i den verden de befinner seg i, hvor det eksisterer et kronisk misforhold mellom ressurser og velferdspolitiske visjoner. Dette fører til at de justerer og tilpasser forventningene og kravene til de rammebetingelsene som finnes. Bakkebyråkratene er preget av å jobbe i en situasjon hvor de har pålagte arbeidsoppgaver som de skal utføre, og hvordan de løser disse arbeidsoppgavene skal være preget av skjønnsutøvelse og regler å forholde seg til. Når de ansatte bruker skjønn i utførelsen av arbeidsoppgaver, kan det tenkes at arbeidsoppgavene ikke blir utført tilstrekkelig i forhold til hva jobben deres tilsier. Bakkebyråkratene er ofte pålagte en viss standard, og det kan være utfordrende for de å arbeide i samsvar med de standardene de er pålagt. Bakkebyråkratene er ofte preget av mangelfull tid, informasjon eller andre ressurser som er nødvendige for å utføre jobben sin på en riktig måte i enkelte saker (Lipsky 2010).

#### **3.6.1 Bakkebyråkratens organisasjonsform**

Bakkebyråkratene er preget av å jobbe i organisasjonsformer som er preget av byråkratiet og NPM, av den grunn er det utfordrende å plassere hvilken organisasjonsform bakkebyråkratene tilhører. Bakkebyråkraten arbeider ofte innenfor et område som domineres av demokratiske prosesser, som blant annet rettssikkerhet og medvirkning, av den grunn må de forholde seg til disse som bakkebyråkrat og medborger. En organisasjonsform som hadde egnet seg best for bakkebyråkratene er den organiske organisasjonen, som baserer seg på skiftende og dynamiske omgivelser. Denne formen for organisasjon er og preget av et spillerom for prøving, feiling og å gjøre skjønsmessige tilpasninger til uvanlige og uforutsette hendelser og til brukernes skiftende behov. I den organiske organisasjonen er det viktig å ha dyktige medarbeidere som er preget av horisontal kommunikasjon og samarbeider med hverandre for å håndtere menneskelige dilemmaer eller problemer (Vabø 2014a).

### **3.6.2 Verdier og særpreg i bakkebyråkratiet**

Bakkebyråkratene er preget av et verdsett som omhandler fleksibilitet og tilgjengelighet og autonomi. Dette verdsettet berører befolkningens tillit til offentlige institusjoner og tilliten til velferdsstaten er ikke avhengig av hvordan politikken styres. Tilliten kommer heller mye mer frem når velferdsstaten møter befolkningen ansikt til ansikt og dette skapes gjennom erfaringer og inntrykk (Vabø 2014a). Bakkebyråkratens autonomi består av to komponenter, disse to er handlefrihet og handleevne. Handlefriheten til bakkebyråkraten består av å gjøre skjønnsmessige vurderinger i forhold til lovverk og regelverk, dette gjør det mulig for bakkebyråkraten å ta beslutninger til en viss grad etter egne prioriteringer. For å benytte seg av denne handlefriheten, så bruker bakkebyråkraten den handleevnen av de faktiske mulighetene man har. Autonomien for bakkebyråkraten foreligger i at han eller hun har en slik handlingsevne der man klarer å utnytte sin handlefrihet. Det knyttes ofte til kompetanse og erfaring (Aamodt 2019). Bakkebyråkratene sine verdier er som allerede nevnt preget av fleksibilitet og responsivitet. Med fleksibilitet så kan arbeidshverdagen deres bestå av å stå i relasjoner med brukere, etiske dilemmaer, skjønnsmessige vurderinger og mestringsstrategier.

### **3.6.3 Rolleutforming i bakkebyråkratiet**

Bakkebyråkraten står ofte i relasjoner som kan føre til etiske implikasjoner. Dette kan være relasjoner til kollegaer, brukere, arbeidsgivere, politikere og befolkningen i samfunnet. Hensynene til relasjonene kan stå i motsetning til hverandre, det kan være hensynet til kvalitet i alle ledd og hensynet til økonomisk og byråkratisk effektivitet. Relasjoner kan ofte føre til etiske dilemmaer for bakkebyråkraten. For det første har bakkebyråkraten lojalitetsbånd til overordnede og for det andre så kan bakkebyråkraten bruke ulike virkemidler for å utøve autoritet (Aamodt 2019). Bakkebyråkraten blir ofte konfrontert med etiske dilemmaer i den praktiske yrkesutøvelsen. Det stilles ofte spørsmål til hvordan bakkebyråkraten finner praktiske løsninger i skjæringspunktet mellom ulike typer verdier. I handlingsrommet for bakkebyråkraten blir de ofte utfordret til å bruke sine fagkunnskaper, sitt faglige skjønn og de etiske normer som er formulert i yrkesetikken. Hvis bakkebyråkraten fraviker å iverksette lovverkets intensjoner eller saboterer disse, vil de bli en trussel mot de grunnleggende demokratiske verdiene. Man kan for eksempel ikke «drive butikk» på egen hånd, men man må gjøre bruk av lovens muligheter til å vurdere hver situasjon individuelt og dette med bruk av faglig kunnskap og skjønn (Aamodt 2019).

Bakkebyråkratene arbeider på en måte som er preget av relativt høy grad av skjønn og regelmessig samhandling med brukere. En av utfordringene til bakkebyråkratene er at de ikke har nok ressurser som skal være tilstrekkelige i forhold til de arbeidsoppgavene de blir bedt om å utføre. Når etterspørselen etter tjenester øker så bruker de mye ressurser for å møte tilbudet. En annen erfaring fra studiet til Lipsky, er at bakkebyråkratene kjenner på at mål- forventningene fra organisasjonen hvor de arbeider i, har en tendens til å være tvetydige, vage eller motstridende. Bakkebyråkratene føler også at de blir målt på hvordan resultatet ovenfor en bruker blir (Lipsky 2010). Når etterspørselen etter tjenester øker, så kan bakkebyråkratene bruke mestringsstrategier for å håndtere sin arbeidshverdag ved å utvikle egne rutiner som kan bidra med å forenkle måtene de jobber ovenfor brukerne. Ved å bruke slike mestringsstrategier så vil det også kunne påvirke resultatene til bakkebyråkratenes innsats (Lipsky 2010).

Handlinger som inngår i mestringsstrategier kan være at de begrenser tilgang på informasjon om at tjenester finnes, dette ved å for eksempel la være å bruke egnede kommunikasjonskanaler og/eller å bruke et vanskelig språk. Det kan og være handlinger som å redusere åpningstider eller annen tilgjengelighet til tjenestene. Man kan og stille unødvendig omfattende krav til skriftlig kommunikasjon og legger stor vekt på etterlevelse av standardprosedyrer. Selv også når det ville ha vært ønskelig og mulig å gjøre en tilpasning til den enkelte brukeren (Vabo, Klausen, og Askim 2020).

## 4.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg gi en beskrivelse av prosjektets gjennomførelse samt valg og begrunnelse av metode-bruk. Først vil jeg forklare forskningsprosessen, der jeg viser til hvordan jeg hadde tenkt og gangen i prosjektet. Her kommer jeg også til å dele mine erfaringer til denne prosessen. Deretter vil jeg forklare valg av strategi og design til prosjektet. Videre så går jeg nærmere inn på selve datainnsamlingen, denne delen tar for seg rekruttering/utvalg, intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene. I den delen jeg kaller for dataanalyse, vil jeg beskrive overgangen fra å ha innhentet data til å gjøre det om til tekst. I dataanalysen kommer empirien fra intervjuene frem, og her vil jeg forklare hvordan jeg har valgt å trekke ut de funnene jeg mener er relevant til min problemstilling. Helt til slutt blir jeg å skrive om de etiske betraktningene vedrørende det å være forsker, og hensynet man står ansvarlig for ovenfor informantene.

### 4.1 Forskningsprosessen

Jeg har valgt å dele opp forskningsprosessen min i seks trinn. Forskningsprosessen er basert på (Ringdal 2018), sine skjematiske trinn for hvordan man går frem. I det første trinnet, så startet det med en ide om et tema som kunne være interessant å studere. For meg ble ideen om å studere de ansatte i NAV, knyttet til temaet digitalisering. Det andre trinnet var å formulere en problemstilling, her ble det også nødvendig å avgrense temaet digitalisering. Elementene jeg tenkte på når jeg skulle formulere hovedproblemstillingen var aktualitet, samfunnsmessig relevans og om den var faglig interessant og kan bidra med å gi ny kunnskap. Jeg hadde flere møter med de i NAV Trøndelag, for å undersøke om det kunne være nyttig å studere det digitale verktøyet «Digisos» og i den sammenheng se på hvordan det har påvirket de ansatte. Det tredje trinnet var valg av forskningsstrategi og design. Man skiller to forskningsstrategier fra hverandre, hvor kvantitativ forskningsstrategi er basert på talldata og kvalitativ forskningsstrategi er basert på tekstdata (Ringdal 2018). Valget mitt falt på kvalitativ metode, jeg vil komme tilbake til begrunnelsen av valget senere i kapitlet. Et design er en skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes, mitt design for denne undersøkelsen er casestudie.

I det fjerde trinnet av forskningsprosessen så handler det om hvordan man samler inn datamaterialet. Datamaterialet er i mitt tilfelle funn fra intervjuene med de ansatte i NAV. Det å innhente datamaterialet, har vært en krevende prosess hvor det har gått med mye tid til å få til intervjuene. Grunnen til det er at de ansatte i NAV har jobbet med et høyt press

under Covid-19 pandemien, og har måttet prioritere dette arbeidet som pandemien har medført. I det femte trinnet av forskningsprosessen, er å analysere dataene fra intervjuene. Mine intervju ble tatt opp på lydbånd og video, fordelen med det er at man kan høre gjennom intervjuene i etterkant og transkribere de. Da blir intervjuene gjort om til tekst og det ble lettere å analysere hvilke funn som var relevante for problemstillingen. Det sjette trinnet er publisering av masteroppgaven og forskningsprosessen er ikke avsluttet før resultatene fra prosjektet er publisert (Ringdal 2018).

#### **4.1.1 SDI-metoden**

SDI er forkortelsen for stegvis-deduktive induktive metode, i denne metoden arbeider man i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Prosessen skilles mellom «oppadgående» og «nedadgående», hvor den oppadgående prosessen er å oppfatte som induktiv, der man jobber fra data mot teori og de nedadgående tilbakekoblingene er å oppfatte som deduktive hvor man jobber mer fra det mer teoretiske til det mer empiriske (Tjora 2021). Denne modellen kan gi inntrykk av at forskningsprosessen er fullstendig lineær, noe det vanligvis ikke bruker å være i virkeligheten. Modellen sitt mål er å gi et godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt (Tjora 2021). I min forskningsprosess har jeg benyttet meg av både den induktive og deduktive tilnærmingen. I starten av forskningsprosjektet arbeidet jeg mer nedadgående, hvor jeg fant teori om temaet og lagde meg en intervjuguide basert på teorien. Senere i forskningen arbeidet jeg oppadgående, hvor jeg brukte mine empiriske funn for å se hvilken teori som kunne passe til forskningsopplegget. Av den grunn har jeg arbeidet både induktivt og deduktivt for å komme frem til målet.

#### **4.2 Kvalitativ metode**

Når man skal innhente data kan man enten velge kvantitativ eller kvalitativ metodisk tilnærming. Jeg har valgt kvalitativ metode, denne metoden bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger. Sosiale fenomener varierer etter konteksten de opererer i, hvor de ikke er stabile men i en kontinuerlig endring. I den kvantitative metoden så er sosiale fenomener basert på en stor stabilitet, slik at måling og kvantitativ beskrivelse er meningsfylt (Ringdal 2018). I min undersøkelse ønsket jeg å undersøke de ansattes erfaringer og refleksjoner knyttet til digitalisering, hvor jeg antar at deres rolle er i en endring når de benytter seg av digitale verktøy.



Det typiske for kvalitative metoder er at man søker etter mening og formålsforklaringer, som oftest stiller man spørsmål til det samfunnsmedlemmene tar for gitt. Man går inn i forskningen med en genuin nysgjerrighet for hvordan folks liv formes eller hvordan en sosial orden oppstår, framfor å anta at dette kan forklares ut fra noen spesifikke faktorer (Tjora 2017). Det legges også vekt på nærhet og observasjon av et fåtall studieobjekter i sine naturlige omgivelser. Kvalitative studier er basert på en rik og dyp informasjon om et lite antall analyseenheter. I kvalitativ metode så registreres eller overføres data til tekst, der man for eksempel analyserer utskrifter fra intervjuer (Ringdal 2018).

### **4.3 Casestudie**

Som allerede nevnt har jeg valgt å forske på hvordan de ansatte i NAV har blitt påvirket av digitaliseringen, og avgrenset undersøkelsen ved å se på hvordan det digitale verktøyet Digisos har eventuelt formet eller endret deres rolle. Av den grunn er min undersøkelse en casestudie. Casestudier blir sett på som intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter. Case betyr casus på latinsk og understreker betydningen av det enkelte tilfellet. En case kan være organisasjoner eller deler av en organisasjon, et hendelsesforløp eller en handling (Andersen 2013). Hvordan det digitale verktøyet Digisos har påvirket rollen hos de ansatte er min case, og NAV som organisasjon er undersøkelsens kontekst. Her skiller jeg mellom case som undersøkelsesenheter og hvor faktisk undersøkelsen skjer (Yin 2018). Casestudiet mitt består av enkeltcasestudie, men består av flere analyseenheter (Johannessen, Christoffersen, og Tufte 2010), hvor jeg undersøker temaet mitt ved flere kontor ved NAV i et fylke. Jeg får informasjon fra flere enheter som da er forskjellige kontorer i NAV.

### **4.4 Forberedelser til datainnsamling**

Før man skal innhente datainnsamling, er det nødvendig med en del forberedelser i forkant. Første steget var å lage seg en intervjuguide, hvor jeg lagde spørsmål som var knyttet til min problemstilling. Samtidig som jeg lagde en intervjuguide begynte jeg å tenke på utvalget av informanter. Til slutt startet arbeidet med å rekruttere informantene til intervju.

#### **4.4.1 Intervjuguide**

En intervjuguide kan være en liste over generelle temaer man vil dekke i et intervju, i mitt tilfelle var det spørsmål knyttet til temaet digitalisering og Digisos. Semi-strukturerte former for intervjuing, er vanligvis assosiert med en intervjuguide. Hvor man har med for

eksempel under- kategoriserte temaer rundt hovedtemaet for å minne seg selv på diskusjonstemaene. Temaene er oppført i en guide og er gjerne knyttet til eksisterende teori eller hypoteser om et tema. I et forskningsprosjekt er identifisering av nøkkelbegreper og isolering av temaer en del av det (Dunn 2016). Jeg har valgt å bruke en semi-strukturert intervjuguide til mine intervju, og spørsmålene jeg har stilt til informantene er basert på hva jeg ønsker å undersøke i forhold til problemstillingen (Dunn 2016). Det er vanlig å bruke primære og sekundære spørsmål i en intervjuguide. Primære spørsmål kan assosieres med åpningsspørsmål og de kan brukes innledningsvis eller i starten av et nytt tema for eksempel. Sekundære spørsmål er på en måte det samme som tilleggsspørsmål, hvor man enten legger til rette for at informanten kan følge opp rundt et tema eller at man stiller flere spørsmål til det samme temaet som er diskutert (Dunn 2016).

I min intervjuguide valgte jeg å dele opp temaene i flere deler. Hvor jeg innledningsvis brukte det (Tjora 2017) kaller for åpningsspørsmål. I mine åpningsspørsmål valgte jeg å fokusere på stillingen hos de ansatte i NAV, antall år med arbeidserfaring og hvilken bakgrunn eller utdanning de hadde fra før av. På mine underordnede temaer valgte jeg å lage tilknyttede og åpne spørsmål i forhold til temaet, slik at de ansatte kunne reflektere og fortelle om sine erfaringer. Jeg lagde og noen stikkord for meg selv som eventuelt kunne brukes som tilleggsspørsmål hvis informantene ble korte i svarene sine. For å runde av intervjuet, lagde jeg noen avslutningsspørsmål hvor jeg spurte informantene mine om hvordan de så på sin rolle som ansatt i NAV kom til å bli frem i tid på grunn av digitaliseringen. Jeg opplevde og at jeg måtte endre på noen av spørsmålene mine etter det første intervjuet. siden jeg oppdaget at noen av spørsmålene mine var nokså like og ikke så åpne som jeg hadde tenkt. Dermed valgte jeg å justere noen av spørsmålene.

#### **4.4.2 Strategisk utvalg**

Når jeg skulle velge ut informanter til min undersøkelse var kriteriet at de var kjent med det digitale verktøyet Digisos. Grunnen til at jeg valgte ut informantene mine fra de nevnte kriteriene var fordi at de kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Slike utvalg kalles enten for strategiske eller teoretiske. I mitt tilfelle ble informantene plukket ut strategisk. Jeg bestemte meg for å intervju minst seks stykk ansatte i NAV for å kunne belyse min problemstilling. I en casestudie er det naturlig å avgrense utvalget av informanter, av en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen. Ved å benytte seg av intervjuer i casestudier så antar man at informantene i organisasjonen kan

fortelle noe om sine egne opplevelser og erfaringer og at det kan gi meg et innblikk i noe som er knyttet til casen (Tjora 2017). Jeg intervjuet til sammen åtte ansatte i NAV, men senere i analysen så jeg at to av intervjuene ikke var relevante siden de var ledere. Dermed ble seks av åtte intervju relevante for oppgaven min.

*Tabell 4.1 Informantliste*

Informant:	Stilling i NAV:	Antall år i NAV:	Distrikt/By:
Informant 1	Veileder	4 år	Distrikt
Informant 2	Veileder	16 år	Distrikt
Informant 3	Veileder	3 år	Distrikt
Informant 4	Veileder	8 år	Distrikt
Informant 5	Veileder	20 år	By
Informant 6	Veileder	9 år	By

#### **4.4.3 Rekruttering av informanter**

Det å rekruttere informanter til min undersøkelse har vært en prosess bestående av mye tid til å vente på avklaringer. I starten av semesteret inngikk jeg et samarbeid med NAV, hvor en kontaktperson fra NAV skulle bistå meg med å komme i kontakt med informantene internt i organisasjonen. Det har vært merkbart at de informantene jeg ønsket å nå ut til har jobbet i en periode med høyt press på grunn av Covid-19 pandemien. Prosessen fra å komme i kontakt med informanter til å være ferdig med det siste intervjuet tok en og en halv måned. Den forbindelsen med kontaktpersonen i NAV har vært helt avgjørende for å få til intervjuene, og vedkommende ble på en måte min «gatekeeper» som førte til at jeg fikk innpass til informantene i NAV. Når jeg kom i kontakt med informantene sendte jeg ut en mail til hver og enkelt med informasjon om forskningsprosjektet, samtykke skjema og hvordan intervjuet ville bli gjennomført.

Alle som ble spurt om å bli med i forskningsprosjektet var positive og ønsket å stille opp. Siden rekrutteringsprosessen tok en del tid benyttet jeg meg og av snøballmetoden. Det er en metode som benyttes taktisk hvor jeg spurte informanter som jeg allerede hadde gjennomført et intervju med om de kjenner til flere informanter i målgruppen som kunne tenke seg å stille opp til et intervju (Johannessen, Christoffersen, og Tufte 2010). Denne

metoden fungerte godt og jeg sparte en del tid på å kontakte informantene direkte etter et intervju med en informant ved for eksempel samme kontor.

## **4.5 Datainnsamling**

For å innhente data til min undersøkelse har jeg benyttet meg av intervju innenfor kvalitativ metode. Jeg valgte semi-strukturerte dybdeintervju som den metoden for å innhente data. Som allerede nevnt er jeg ute etter de ansattes erfaringer og refleksjoner rundt det å bruke digitale verktøy i møte med brukere, av den grunn ble valget mitt å benytte av meg intervju.

### **4.5.1 Semi-strukturerte intervju**

Når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer er intervju som metode et naturlig valg. Når man intervjuer så er man ute etter livsverdenen til informanten eller verden sett fra informantens ståsted. Intervju som framgangsmåte er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor man som forsker ønsker å forstå informantens opplevelser og hvordan informanten reflekterer over dette. Hvis man ønsker å utforske nyansene i opplevelser og erfaringer, så vil intervju være hensiktsmessig (Tjora 2017). Mine intervjuer ble relativt strukturert. Ved å strukturere intervjuene så står informanten fritt til å utforme svarene sine og informanten kan presentere sin egen forståelse av temaene i undersøkelsen. Fordelen med en strukturert tilnærming er at de svarene man får kan være sammenlignbare siden alle informantene har kommentert på de samme spørsmålene. Denne tilnærmingen benyttes i prosjekter eller undersøkelser hvor analysen er rettet mot sammenligninger mellom personer (Thagaard 2018).

### **4.5.2 Gjennomføring av intervju**

Mine intervju ble gjennomført som digitale intervju, altså videomøter. Grunnen til at det ble digitale intervju er fordi Covid-19 pandemien har satt begrensninger for fysiske intervju og de fleste av informantene i NAV har eller har hatt hjemmekontor i denne perioden. Siden mine intervjuer ble digitale, valgte jeg å ta lyd og videopptak av intervjuet. Fordelen med å ta lyd og videopptak, er at det gir rom for en naturlig samtale og det er ikke nødvendig å ta notater av intervjuet. Når jeg ikke tok notater under intervjuene kunne jeg heller fokusere på å være mer oppmerksom og en kritisk lytter. Når man bruker lydopptak, bidrar det til å gi mer tid til å organisere og forberede seg til neste spørsmål.

Ved å bruke lydopptak under intervju så kan informantene oppleve at situasjonen blir formell, og de kan føle seg sårbar i den grad ved at stemmen deres er for eksempel gjenkjennelig. I forkant før intervjuene mine har startet, var jeg oppmerksom på å informere om at opplysningene som kommer frem blir holdt anonymisert til informantene. En annen negativ faktor ved å bruke digitale verktøy, er at det ikke fungerer som det skal og man kan være sårbar i forhold til det at man mister en del av datamaterialet sitt som er viktig for videre arbeid (Dunn 2016).

## **4.6 Dataanalyse**

Etter at intervjuene var gjennomført startet arbeidet med å gå gjennom datamaterialet, og velge ut hvilken empiri som var relevant for problemstillingen. I denne delen av oppgaven kjente jeg på at mye handler om det å ta valg. For det første var det omfattende sånn tidsmessig å transkribere intervjuene for så å lese over intervjuene, å kode og velge ut funn som var relevant.

### **4.6.1 Transkribering**

Hensikten med å transkribere et intervju, er fordi det skal bli lettere å analysere. Det blir produsert enorme datasett ved å intervju og for å kunne analysere intervjuene er det nødvendig å få det konvertert til tekst først. En transkripsjon er altså en reproduksjon av det formelle intervjuet som fant sted mellom forsker og informant. Det skal også være en oversikt over hva som ble sagt i intervjuet (Dunn 2016). Når man skal konvertere et intervju til tekst så har jeg transkribert ved å lytte til videopptak med lyd. Siden jeg opplevde transkriberingen som en veldig tidkrevende og ressurskrevende oppgave, valgte jeg å transkribere intervjuene kort tid etter at intervjuet var avsluttet. Da hadde jeg det ferskt i minne og det opplevdes lettere å henge med (Dunn 2016). Når jeg transkriberte mine intervjuer kunne det være vanskelig å tolke språket til informanten, jeg opplevde også når jeg skrev ut teksten at det var vanskelig å avgjøre når informanten var ferdig med setningen sin eller ikke. Når man transkriberer hører man også at samtalen flyter en del, og man hopper gjerne mellom flere temaer i et spørsmål. Dermed er det viktig å få med all tekst slik at det blir enklere når man skal lese gjennom intervjuene og analysere for å finne ut hva som egentlig blir sagt.

### **4.6.2 Koding og analyse av data**

Hensikten med å analysere datainnsamlingen er at man søker etter mening fra innholdet i intervjuene. Når jeg har lest igjennom intervjuene mine har jeg forsøkt å konstruere temaer

for så å se på forholdene mellom temaene. For å finne mening i innholdet valgte jeg å kategorisere sette funn inn i koder. Et kodingssystem skal være et verktøy, hvor man kan sortere og deretter hente data som er relevant for oppgaven. Jeg kodet ikke all den teksten jeg hadde men prøvde å finne ord eller setninger som var meningsfulle for problemstillingen. For eksempel så er ikke alltid oppvarmings eller avsluttende spørsmål relevante for problemstillingen. Jeg kodet og flere deler av intervjuet flere ganger (Dunn 2016). Etter å ha kodet og analysert funnene fra intervjuene så var neste steg å presentere de. Dette har vært en krevende oppgave å velge ut hvilke funn som er relevant for oppgaven og forkaste det man mener ikke er relevant. Her har jeg sett viktigheten av å ha en klar og tydelig problemstilling, hvor jeg ofte måtte ha tenkt hva det er jeg ønsker å undersøke og hva er viktig for meg å belyse.

#### **4.7 Kvalitetskriterier og etiske vurderinger**

I et forskningsprosjekt/undersøkelse er det mange etiske vurderinger å ta hensyn til, alt fra hvordan man refererer, melder inn prosjektet til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste), etiske betraktninger rundt det å intervjuer, oppbevaring av datamaterialet, skrivemåte og verdier og holdninger som forsker.

##### **4.7.1 Forskningsetikk og informert samtykke**

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Etikk er læren om moral og hva som er rett og galt ifølge (Ringdal 2018). Det kreves at man viser redelighet og nøyaktighet i hvordan man presenterer forskningsresultatene når man driver med forskningsvirksomhet. I starten av prosjektet meldte jeg inn prosjektet til NSD som er forkortelsen for Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Formålet med å sende inn prosjektet til NSD er at de er personvernombudet og vurderer prosjektene i forhold til gjeldende forskningsetiske regler (Thagaard 2018).

Det som betegnes som etiske utfordringer knyttet til å utføre forskning er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter. Innenfor informert samtykke så har jeg lagt vekt på å informere forskningsdeltakerne ved å gi de tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, forskningens formål, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene er tenkt brukt og følgene av å delta i forskningsprosjektet. Jeg sendte ut mitt informasjonsskriv til informantene i forkant av intervjuene og fulgte opp før intervjuet startet om hvilke rettigheter de har.

Kravet om konfidensialitet er et grunnprinsipp for en etisk forsvarlig forskningspraksis. Det handler om at personopplysninger skal være aidentifisert, mens publisering og formidling av forskningsmaterialet skal være anonymisert (Thagaard 2018). Det tredje prinsippet er knyttet til de konsekvensene forskningen kan ha for deltakerne. Her er det viktig å respektere deltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse. Man må vurdere hvilke konsekvenser prosjektet kan ha for deltakerne (Thagaard 2018).

#### **4.7.2 Forskeren sin rolle**

Det hevdes at forskeren er forpliktet til å følge anerkjente forskningsetiske normer. En forsker må kunne reflektere over og redegjøre for hvordan egne verdier og holdninger kan påvirke valg av tema, datakilder og tolkninger. I 2017 så kom den nye forskningsetikkloven. Som viser til at forskeren skal sikre at all forskning skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer i alle faser av forskningsprosjekter og forskningsrelaterte aktiviteter (Ringdal 2018). Spesielt i kapitlet av presentasjon av funn og diskusjon, har det vært meget viktig å være reflektert over egne verdier og holdninger som kan påvirke tolkningen. Tjora hevder at man må gjøre en tolkning av sin egen tolkning, og når man gjør undersøkelser er man formet av egne kognitive, teoretiske, språklige, politiske og kulturelle muligheter og omgivelser (Tjora 2017). Når man gjør undersøkelser er det helt naturlig å tolke ut ifra at man er formet av det som er nevnt ovenfor her, jeg har forsøkt under denne forskningsprosessen å stille meg spørsmål når jeg undersøker og fremstiller min forskning for hvordan vil det se ut for de som leser denne oppgaven og vil veilederne i NAV kjenne seg igjen i denne tolkningen.

#### **4.7.3 Reliabilitet (pålitelighet)**

Reliabilitet er det samme som pålitelighet. Det kan defineres som graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg (Grønmo 2016). Når man bruker kvalitative studier så innebærer reliabilitet at de empiriske funnene som presenteres er basert på data om faktiske forhold. Datamaterialet er på en måte ikke troverdig dersom det er bygd opp av min subjektive skjønn eller om det skyldes tilfeldige omstendigheter under forskningsprosessen. Troverdigheten forutsetter at datainnsamlingen foretas på en systematisk måte og i samsvar med etablerte forutsetninger og framgangsmåter i det undersøkelsesopplegget som benyttes. På denne måten vil tilliten til de empiriske analyseresultatene og de kvalitative

data som analyseresultatene bygger på styrke reliabiliteten (Grønmo 2016). Måling av pålitelighet handler om at hvis en annen forsker skulle ha undersøkt det samme fenomenet så skulle han eller hun klart og fått de samme funnene, siden man baserer seg på at de empiriske funnene er presentert på data om faktiske forhold.

#### **4.7.4 Validitet (gyldighet)**

Validitet er det samme som gyldighet, og det dreier seg om hvor gyldig datamaterialet er for de problemstillingene som skal belyses. Hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen, så er validiteten høy. Hvis mine intensjoner for undersøkelsen samsvarer med funnene, blir validiteten høy (Grønmo 2016). Man kan vurdere validiteten ved hjelp av tre typer. Kompetansevaliditet handler om hvor kompetent forskeren er for innsamlingen på det aktuelle forskningsfeltet. Dersom forskeren har erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner til denne typen datainnsamling kan datamaterialet få høy validitet (Grønmo 2016).

Kommunikativ validitet bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende ut fra problemstillingene i studien. Her kan man fange opp svakheter ved å diskutere materialet (Grønmo 2016). Her har jeg erfart hvor viktig det har vært å bruke veileder i prosessen samt andre medstudenter. Pragmatisk validitet handler om hvordan datamaterialet og resultatene kan brukes til videre forskning eller hjelpe en organisasjon å forbedre seg (Grønmo 2016). I mitt tilfelle har jeg et samarbeid med NAV hvor de ønsker å publisere min masteroppgave i intranettet sitt når den er levert, så her er det mulig at funnene kan brukes til en bestemt praksis ved en senere anledning.

#### **4.7.5 Generalisering (overførbarhet)**

Begrepet generalisering benyttes ofte i kvantitative metoder. Flere forskere mener at man kan bruke begrepet overførbarhet i kvalitative studier. (Tjora 2017), hevder at dette er uheldig siden generaliserbarhet er godt etablert som en kvalitetsindikator for forskning og for det andre har «overførbarhet» en innsnevring av hva slags form for generalisering man kan tenke seg fra kvalitative studier. Om man bruker begrepet generalisering eller overførbarhet, gjelder i hvilken grad funnene til studiet har til andre tilfeller av det samme fenomenet (Baxter 2016). Når man studerer kvalitativt, så tar man sikte på å utvikle en forståelse av de fenomenene vi studerer. (Thagaard 2018), hevder at tolkningen av



resultatene gir grunnlag for overførbarhet, og ikke beskrivelser av mønstre i dataene. Man må kunne tenke seg om den tolkningen vi utvikler innenfor rammen av et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger. Det er viktig at den tolkningen vi utvikler på grunnlag av en undersøkelse, kan bli videreutviklet i nye undersøkelser. Tolkningens overføringsverdi tar utgangspunkt i den studien som gir grunnlag for tolkningen (Thagaard 2018).

#### **4.7.6 Metodiske begrensninger**

Jeg vil si at undersøkelsen min er ganske så avgrenset, hvor jeg kun har valgt å intervju et fåtall av informanter ved NAV-kontorene. Siden min presentasjon av funn er basert på seks intervju, vil fremstillingen være preget av at dette ikke gjelder for hele NAV. Informantene mine tilhører også samme fylke, men er spredt ved NAV-kontorene i fylket. Slik at disse funnene kan gjelde for noen kontorer i et fylke ikke gjelder for andre kontorer ved et annet fylke. Samtidig har informantene mine en variert fartstid i NAV som kan påvirke funnene, dette viser til ulike tolkninger av hvordan de opplever å jobbe i NAV nå. Noen jobbet i organisasjonen før NAV-reformen mens andre startet etter reformen, dermed har noen med refleksjoner og erfaring fra før reformen og etter.

## **5.0 Presentasjon av funn**

I dette kapitlet skal jeg presentere mine funn, fra intervjuene med de ansatte i NAV. I presentasjon av funn, har jeg valgt ut funn som jeg anser som relevant for å svare på min problemstilling. Jeg vil presentere funn som har påvirket eller endret de ansattes rolleutforming, etter at de begynte å bruke det digitale verktøyet Digisos. I dette kapitlet skal jeg presentere de ansattes refleksjoner rundt begrepet digitalisering, overgangen fra papir- søknader til digitale søknader, forbedringer av systemet Digisos og skjønnsutøvelse når man behandler digitale søknader. Videre så skal jeg presentere, hvordan Digisos har påvirket relasjonen og interaksjonen mellom den ansatte og bruker, alternativer for kommunikasjon med brukere, effektivitet og tilgjengelighet og hvordan Covid-19 har påvirket de ansatte. Til slutt kommer jeg med en oppsummering av funn.

### **5.1 Refleksjoner rundt digitaliseringen**

I et spørsmål om hva de ansatte legger i begrepet digitalisering så reflekterer de ansatte noe ulikt. Noen mener at en del av digitaliseringen var det å ta i bruk Digisos, som har ført til en endring i det å flytte en del av tjenestene de hadde på papir over til digitale søknader. Noen av de ansatte, mener det handler om å komme seg direkte inn i fagsystemet. Ifølge de ansatte har digitaliseringen preget hvordan man kommuniserer, blant annet så bruker de nye kommunikasjonsmuligheter for å nå brukerne og omvendt. For eksempel så kan man sitte på en maskin å skrive og kommunisere og dialogen med de brukerne man allerede har kontakt med kan man ha digitalt. En del av de ansatte mener at digitaliseringen er nytt, selvhjulpen og en forenkling for de fleste, men ikke for alle. Økt tilgjengelighet er også noe de ansatte legger i begrepet digitalisering, men på den annen side er man mindre fysisk til stede. Noen av de ansatte opplever digitaliseringen som praktisk. Her er et sitat fra en ansatt om digitaliseringen i NAV:

Det betyr jo at nesten alt kan foregå på nett da, og for meg som jobber med ungdommer under 30 år så er kanskje 98% av søknadene digitalt da ... Så det er jo veldig enkelt da, kanskje litt for enkelt.. samtidig så er det veldig praktisk i forhold til at man kan jobbe uansett hvor man er i verden. Så jeg jobber jo hjemme ifra hele tiden. (Informant 4).

## **5.2 Overgangen til Digisos**

De ansatte hevder at det har vært en overgang fra å behandle papirsøknader, til å behandle digitale søknader. Denne overgangen bærer preg av at de ikke lengre trenger å behandle søknadene i papirform, og de ansatte hevder at dette har ført til en tidsbesparing og en enklere måte å behandle saker på. Det blir sett på som enklere, siden de kan innhente informasjon og opplysninger om brukerne digitalt. De ansatte reflekterer og over at finnes noen utfordringer, ved det å behandle digitale søknader. Utfordringene er tilknyttet de søknadene som mangler informasjon og opplysninger om bruker. Disse søknadene oppleves som «tomme» for den ansatte, siden de mangler dokumentasjon og informasjon som er nødvendig for å behandle søknaden. Når søknadene mangler informasjon om bruker, må de ansatte bruke tid på å etterspørre dokumentasjoner og vedlegg.

### **5.2.1 Fordeler med digitale søknader**

De ansatte i NAV har reflektert over fordeler ved å ta imot digitale søknader fra brukere, og det kommer frem at det har vært en endring i hvordan de ansatte jobber etter at Digisos ble nytt i systemet deres. Flere av de ansatte opplever en endring, hvor de ikke lengre trenger å behandle søknader i papirform som de opplever som enklere og raskere. En informant beskriver denne overgangen til digitale søknader slik:

“For vår del så forenkler det jo hverdagen med mye mindre prosesser og papir jobb ... Før lå jo alt i papirskuffen vår, så hvis noen var borte så kunne det glippe. Nå ligger alt scannet inne så vi har oversikt.” (Informant 2).

Informantene beskriver også overgangen som at den informasjonen de trenger fra brukerne, er lettere å innhente ved at de legger til de nødvendige vedleggene i søknaden, som igjen fører til at man kan starte raskere med saksbehandlingen. Noen beskriver også at søknadene som var i papirform ofte inneholdte veldig mange sider, og besto av mange spørsmål som ikke var relevante for alle. En informant beskriver situasjonen med innhenting av informasjon slik:

Jeg vil jo si det har blitt lettere da, nå kommer jo søknadene inn med en gang ...

Det kommer også forhånds utfyllende informasjon som gjør det lettere i forhold til adresse, telefonnummer, kontonummer og sånne ting. Så vi trenger ikke alltid å

hente inn den informasjonen, vi kan på en måte starte med saken tidligere.  
(Informant 3).

Før de digitale søknadene kom inn, så beskriver informantene det som at de brukte tid på “merkantile” oppgaver som å blant annet “scanne” inn søknadene. Nå kan de heller bruke mer tid på det sosialfaglige. En informant reflekterer over denne endringen på denne måten:

Vi har jo scannet inn alt før ... så vi har jo kjørt en sånn halv digitalisering før Digisos ble lansert. Så nå sparer vi mye tid på det som ikke handler om det sosialfaglige arbeidet. Det handler mer om en merkantil jobb som har vært fordelt på oss som jobber sosialfaglig. (Informant 6).

### **5.2.2 Utfordringer ved digitale søknader**

Som allerede nevnt opplever de ansatte utfordringer ved at brukerne kan sende inn «tomme søknader», hvor brukerne ikke nødvendigvis trenger å skrive inn hva de søker på. Dette medfører også en del mangel på dokumentasjon. I et spørsmål om de ansatte møter utfordringer ved bruken av Digisos, så sier en informant dette:

«I teorien kan man sende inn en tom søknad.. Det at man kan sende inn en søknad uten å legge inn vedlegg, og det er jo litt dumt egentlig ... for vi etterspør jo som regel en del vedlegg i søknadene.» (Informant 5).

Når de ansatte må etterspørre dokumentasjon eller vedlegg for å kunne saksbehandle søknaden til brukeren, er alternativet å enten å ringe de eller sende en sms. Dette kan oppleves som en utfordring og mindre effektivt for de ansatte.

«Vi ser jo at til mange av våre brukere er det best å ringe til ... Så klart hvis Digisos eller den kommunale delen hadde hatt den chat-funksjonen som NAV har så tror jeg det kunne avhjulpet ganske mye da.» (Informant 4).

### **5.3 Forbedringer av Digisos**

Flere av de ansatte reflekterer over at systemet Digisos ikke oppleves som optimalt. Flere savner en annen måte å kommunisere med brukerne på enn å nå de på telefon. Et alternativ

kunne vært en chat-funksjon hvor de kan kommunisere på. Flere av de ansatte tror en chat-funksjon kunne ført til mer tilgjengelighet for brukeren. Det har variert for hvordan brukerne har fått svar på sine søknader, og systemet oppleves som ufullstendig ved at noen kontor må de sende svar på søknadene per post.

### **5.3.1 Tilgang til Chat-funksjon**

Som allerede nevnt, kommer det frem at de ansatte savner en annen måte å kommunisere med brukerne på. Flere av de ansatte ønsker seg en chat-funksjon. Da kunne det vært enklere for de ansatte å følge opp bruker, ved at de har sett om de har lest meldingen og kan på en måte svare ut ifra der de er. En ansatt tror de kan bli mye mer tilgjengelige hvis de kan svare ut på chat. Siden brukerne ikke vet hvilken del i NAV de «chatter» med, så mener en ansatt at det kunne vært en løsning å koble de til en felles chat hvor de blir fordelt til for eksempel den kommunale delen og videre til sosialhjelp. De ansatte reflekter og over at for de brukerne som er fremmedspråklige så kunne det vært fint med en oversettelse app. Hvor de kan stille spørsmål på sitt språk og få svar på samme språk tilbake. De ansatte opplever at det kan være utfordrende å kommunisere med de fremmedspråklige, via for eksempel telefon eller i et fysisk møte og det må helst leies inn tolk til samtalen.

### **5.3.2 Svare ut digitalt**

Det er delte erfaringer om hvordan systemet Digisos har mulighet til å sende ut svar på vedtaket. Noen av NAV kontorene sender ut vedtakene og forvaltning-brevene per post til brukerne, mens ved andre kontor sender de ut svarene digitalt. For de kontorene som sender ut svaret digitalt er prosessen slik at når den ansatte har ferdigstilt vedtaket så har brukeren mottatt svaret hjemme hos seg med en gang. For de kontorene som ikke har den digitale svar- ut muligheten, vil brevene bli sendt ut per post. En ansatt opplever det som frustrerende de gangene når brukerne sender inn en søknad også får de ikke svaret tilbake i samme form som de har sendt inn. En ansatt reflekterer også over fordelene ved å sende ut skriftlig svar, i den grad at det er en større sikkerhet for brukeren å motta et skriftlig svar per post. Ved de kontorene hvor det har blitt sendt inn søknader og de i varierende grad har kunnet svart ut digitalt har de ansatte opplevd det som en form for enveiskommunikasjon.

### **5.4 Hvordan behandle digitale søknader basert på skjønn**

De ansatte beskriver det å behandle digitale søknader basert på skjønn som noe ulikt. Enkelte av de ansatte hevder at de fortsatt bruker skjønnen på samme måte, men nå mer

digitalt enn fysisk. De reflekter og over at mangel på veiledning, i å fylle ut digitale søknader kan føre til et annet utfall for bruker enn tenkt. Et annet funn er at de ansatte ikke like ofte har en samtale med bruker, noe som kan føre til at de behandler søknaden annerledes. De ansatte er oppmerksomme på at det fortsatt er nødvendig å få til en samtale med bruker og veilede de i det å fylle ut en digital søknad.

#### **5.4.1 Skjønsmessige vurderinger**

Flere av de ansatte hevder at deres skjønsmessige vurderinger er de samme som før, hvor de fortsatt er veiledere og må vurdere søknader basert på skjønn. En informant beskriver skjønsmessige vurderinger ved overgangen til digitale søknader slik:

«Den skjønsmessige vurderingen har vi måttet tatt før og på papir, om noen kunne komme på kontoret eller ikke ... og om de er digitale eller ikke så er det nå litt det samme det da.» (Informant 4).

Noen informanter hevder imidlertid at mangel på veiledning i å fylle ut søknaden kan føre til avslag. Flere viser til forskjellen ved å få inn søknader i mottaket i forhold til digitalt, hvor de før hadde mulighet til å veilede med en gang slik at søknaden blir fullstendig. En informant beskriver forskjellen slik:

Før ville vi hatt den kontakten med en gang og stilt spørsmål om man har oppsparte penger og om man fyller det som er inngangsvilkår ... og veilede på at “du fyller ikke rettighetene”. Det å kunne gitt veiledning til hva de kunne gjort alternativt i stedet ... for nå er det veldig mange som søker og har en del midler på konto, som automatisk vil være et avslag da. (Informant 6).

En annen informant forklarer at det å kunne se og høre hva brukeren ønsker å oppnå, med søknaden kan være avgjørende for om man får et avslag eller ikke. En samtale kan være nødvendig for at brukeren får beskrevet situasjonen sin.

«I noen tilfeller kan det være slik at hvis man ikke kjenner de, så gjør man et avslag på søknaden ... men hvis man har snakket med de så kan det hende at de hadde fått det innvilget hvor de har klart og beskrevet situasjonen sin på en annen måte.» (Informant 5).

#### **5.4.2 Et ønske om å veilede**

De ansatte tror de kommer til å veilede på en annen måte enn tidligere. De viser til den tiden hvor de kunne følge opp bruker ved å møte de fysiske og veilede ut ifra situasjonen. Nå er det slik at det er enkelt å sende inn en søknad uten veiledning, som igjen kan føre til avslag for brukeren. De ansatte opplever også at det er et krav om at de fleste skal være digitale nå i 2021, og mener det er en fare for de som ikke er digitale lett kan falle utenfor. Dette kan føre til at en del brukere ikke får den hjelpen de skal ha. En ansatt frykter at den avstanden mellom den ansatte og bruker forsvinner mer når de fysiske møtene uteblir. «Noen av de vi jobber med vil jo møte oss veiledere å forklare saken sin ... det er ikke alle som mestrer det med å ordlegge seg i et lite søknadsfelt.» (Informant 1).

En ansatt reflekterer over at situasjonen de er i nå ikke er helt gunstig. Den ansatte hevder at de fortsatt bruker mye tid på de såkalte “merkantile” oppgavene som skanning, posting og registrering av søknader. De ansatte håper det blir frigjort tid fra de “merkantile” oppgavene, slik at de heller kan fokusere på det sosialfaglige og herunder veiledning. De ansatte reflekterer over at det fortsatt er et behov for at brukerne blir veiledet og håper en forbedring av systemet Digisos frigjør tid til å nettopp å veilede og følge opp brukerne i forhold til saksbehandling.

#### **5.5 Relasjon og interaksjon med bruker**

Noen informanter sier at relasjonen til brukerne har endret seg etter de begynte å bruke Digisos og fikk mindre fysiske møter. Når brukerne ikke lengre trenger å komme innom mottaket for å levere søknader, mister man mulighetene til å kunne slå av en prat eller veilede i forhold til søknaden. Flere føler at den menneskelige kontakten med bruker har forsvunnet. En ansatt beskriver det slik:

«Det blir litt sånn.. en ny søknad og en ny person ... men jeg vet ikke hvordan han eller hun ser ut.» (Informant 3).

Noen av de ansatte sier også at relasjonen er avhengige om de er nye brukere eller ikke. De som de allerede har møtt i mottak, har de blitt kjent med over tid og de har de bygd opp en relasjon og et tillitsforhold til. Men, det er en utfordring i forhold til de nye.

«Men de nye har man på en måte ikke nødvendigvis møtt og da vet man ikke alltid hvem de er ... så, jeg tror det endrer litt i måten man jobber på framover og møter brukerne.» (Informant 1).

Flere av de ansatte frykter å miste ansikt-til-ansikt kommunikasjonen med brukerne. For når de møter brukerne fysisk, så kan de fange opp situasjonen på en annen måte enn digitalt. Flere av de ansatte er redde for å miste det med kroppsspråk og øyekontakt med bruker. Samtidig er det lettere å tolke samtalen ved fysiske møter. De ansatte beskriver det med å eventuelt miste ansikt-til-ansikt kommunikasjonen slik:

«Den tette kontakten man får på små møter, blir ikke helt den samme ... det med øyekontakt og kroppsspråk, og man ser bare ansiktet.» (Informant 5).

Har man et ansikt å knytte søknaden til, så tror jeg at man automatisk får vite litt mer om familiesituasjonen og kanskje litt andre ting.. og det blir lettere å fange opp slike ting som ikke blir sagt med ord da ... hvis man møtes fysisk eller ser hverandre så er det lettere å ta det videre ... Nå ser jeg at du reagerte sånn eller nå skjer det og det. (Informant 1).

Flere synes det er vanskelig å tolke samtaler når man ikke har et ansikt på brukeren, og nå kan brukeren gjemme seg bak en skjerm eller skru av kamera.

## **5.6 Alternativer for kommunikasjon**

Flere av informantene sier at det skal prioriteres å ha en samtale med de nye brukerne når de søker digitalt, eller at det ihvertfall skal være et tilbud for dem. Spesielt de nye brukerne skal få tilbud om en samtale hvis det er ønskelig. De ansatte sier også at behovet for en samtale er avhengige av hva de søker på. Hvis det er en kort avklaring, er det ikke alltid behov for en samtale. En ansatt beskriver viktigheten av å ha en samtale med brukere på denne måten:

Det er viktig å ta seg tid til å snakke med dem og innhente den dokumentasjonen eller opplysningene ... Ikke nødvendigvis dokumentasjonen, men å ha en samtale ... om man ikke når de på telefon eller video og sånn, at man ikke glemmer



det møtet da som gjør at man i større grad kan bruke skjønn og gjøre den riktige vurderingen. (Informant 1).

Den formen for å kommunisere med brukerne gjennom verktøyet Digisos nå, er enten å ringe de på telefon eller sende en sms, hvis de skal etterspørre dokumentasjon eller at bruker har behov for en samtale. Noen har også digitale video-møter, dette er mye på grunn av Covid-19 situasjonen. Flere informanter mener at man får til et godt arbeid på telefon og at brukerne har innrettet seg godt til denne formen for kommunikasjon også. De ansatte har ulike erfaringer med å ha digitale møter med brukerne. Noen synes det fungerer godt for de som for eksempel føler det er vanskelig å komme seg ut av huset. Noen kan også bruke mye tid på å komme seg til og fra NAV-kontoret, og da er de digitale møtene gode å ha. En ansatt har denne erfaringen med et digitalt møte med en bruker:

«Jeg synes det har vært veldig positivt med de digitale møtene, det har vært litt mer sånn humor i møtene enn det man får på et vanlig møte, det blir nesten litt mer sånn avslappet å forholde seg til en skjerm.» (Informant 5).

En annen ansatt beskriver at det er en annen måte å ha digitale-møter med brukere nå, hvor man faktisk kommer hjem til de gjennom en skjerm, enn å møte de fysiske ved NAV-kontoret. Hun beskriver situasjonen slik:

«Vi kommer jo på en måte hjemme til de gjennom videomøter ... Det er jo noe helt nytt ... Hvordan skal vi forholde oss til det, nå er vi jo på en måte hjemme til folk og det er sikkert rart for noen også at veilederen kommer hjem til de.» (Informant 3).

### **5.7 Effektivitet og tilgjengelighet**

Flere av de ansatte føler det digitale verktøyet har ført til en tidsbesparing og at de er tilgjengelige for brukerne. På en annen side føler flere av de ansatte at de ikke har bedre tid i dag enn tidligere, siden saksmengden øker. Ved et NAV-kontor i en by er det over 70 % som søker digitalt. Flere av de ansatte hevder at Digisos har ført til en mer effektiv måte å jobbe på. Hvor de digitale søknadene var løsningen for en mer effektiv arbeidshverdag. De ansatte mener at brukerne får raskere hjelp, når de behandler digitale søknader. Så fremt at søknaden inneholder nødvendig dokumentasjon for å kunne behandle søknaden. Flere av de ansatte opplever at de er mer tilgjengelige for brukerne ved at de er tilgjengelige

digitalt, hvor bruker har muligheten til å søke når det passer en selv. Samtidig har de muligheten til å få svaret på vedtaket raskere. Flere tror også at det er enklere for den yngre gruppen av mennesker å søke digitalt, og ved denne løsningen når man ut til flere. På den annen side føler en annen informant at de kan være mer utilgjengelig for brukeren, siden de har reduserte åpningstider i mottak. De ansatte beskriver opplevelsene rundt det å være effektive og tilgjengelige på denne måten:

«Det er flere som er flinkere til å dokumentere og man slipper å etterspørre ... så jobben vår blir mindre og da får man gjort jobben fortere.» (Informant 2).

«Vi kan kanskje virke mer utilgjengelig. I og med at vi har litt redusert åpningstider ... Altså vi er tilgjengelige, men på en måte ikke fysisk.» (Informant 3).

## **5.8 Covid-19**

Flere av de ansatte opplever at pandemien har påvirket deres arbeidshverdag, ved at de ble «tvunget» over på de digitale flatene. Flere mener det var helt avgjørende at verktøyet Digisos var implementert i systemet deres da NAV-kontorene stengte ned. Flere av de ansatte ble flyttet over på hjemmekontor, og har stort sett jobbet hjemmefra siden pandemien inntraff. En ansatt beskriver endringen slik:

«Vi var heldige som fikk hivd oss med på det er at vi fikk Digisos da ... for det var jo en stor utfordring for hvordan vi skulle fange de opp, og en ting er jo at vi kan fange de opp på telefon og sånn.» (Informant 2).

Covid-19 pandemien har også påvirket de ansatte, og satt begrensninger for fysiske møter med brukerne. En ansatt opplever at det med å ha mindre fysisk kontakt med bruker har ført til at man blir mer passiv. En ansatt som har utført noen fysiske møter under pandemien med bruker, sier det gjør noe med relasjonen på grunn av de begrensningene det medfører for å unngå smitte:

«Det blir en annen relasjon også når man sitter i fysiske møter med et sånn pleksiglass foran og munnbind på ... mye av det her som bygger en relasjon forsvinner jo ... kroppsspråket og den måten man kan respondere på.» (Informant 1).

### **5.8.1 Hjemmekontor**

De ansatte beskriver de første månedene av pandemien som en omveltning. Omveltningen medførte overgangen fra å være på NAV- kontoret, til hjemmekontor. Det at de ansatte har sittet på hjemmekontor, har ført til færre fysiske møter mellom den ansatte og bruker. En ansatt beskriver at det er en helt annen måte å jobbe på enn tidligere:

«Så det ble jo en ny måte å jobbe på ... men samtidig når man sitter på hjemmekontor da så får man jo gjort litt mer fordi det er mindre ting som skjer da ... mindre avbrytelser i hverdagen.» (Informant 3).

En annen ansatt følte at overgangen førte til en mer stressende situasjon, hvor jobben ble tatt med inn i hjemmet. Den ansatte opplevde at man ble mer tilgjengelig, og at man kunne ta opp pc`n når som helst for å jobbe. Hjemmekontor situasjonen for den ansatte, førte til at hun kunne ta opp pc når som helst hvis det var noe hun lurte på i forhold til hva bruker hadde søkt på. Eller hvis hun var bekymret for en bruker, så var det lettere tilgjengelig å sjekke det. Det virker som det ble utfordrende for den ansatte å skille mellom arbeid og fritid, ved å ha hjemmekontor. En ansatt beskriver overgangen slik:

«Jeg stresser mye mer enn tidligere ... jeg stresser mye i helgene for da begynner jeg å tenke på brukerne. Det blir en litt annen stress- situasjon uten at en trenger å være stresset også tror jeg ikke at jeg klarer å koble ut jobben fordi den er hjemme.» (Informant 5).

### **5.9 Digitaliseringen sin fremtid og oppsummering**

I et spørsmål om hvordan de ansatte tror at deres rolle vil bli påvirket av digitaliseringen over tid er det mange like, men også ulike refleksjoner. Flere tror de vil bli mer tilgjengelige enn tidligere, hvis de ikke trenger å innkalle til et fysisk møte og kan ta den samtalen på telefon med bruker. Flere tror også at det vil bli flere digitale søknader og møter fremover. En annen informant tror de kan arbeide mer fleksibelt. Ved at det ikke alltid er nødvendig å sitte på kontoret å jobbe, men nå kan de sitte hjemme og gjøre det samme som de gjorde på kontoret. De tror også at de slipper en del henvendelser når de blir «hel-digitaliserte», slik at brukerne kan se vedtaket sitt og utbetalingene sine digitalt noe som igjen fører til en del mindre ringing mellom de ansatte og brukerne.

Det kommer frem at rollen til de ansatte i den kommunale delen av NAV, har blitt påvirket og endret seg etter at verktøyet Digisos ble implementert i systemet. Flere sier at deres arbeidsoppgaver har blitt forandret, dette i forskjellige grad. Den store endringer er at de ikke lengre behandler så mange papir-søknader som tidligere, flere av de ansatte opplever det som en mer effektiv måte å jobbe på. Ved å ha digitale søknader er det fortsatt en del utfordringer, ved hvordan brukerne får svaret på søknaden sin. De ansatte må fortsatt sende en del av brevene på vedtaket ut og dette er en del av at de ikke er heldigitalisert enda. Ved noen kontor har bruker mulighet til å få innsyn i saken sin, men ikke ved alle kontorene. Et annet funn er at den digitale søknaden har ført til færre fysiske møter med bruker og dette i kombinasjon med Covid-19 situasjonen.

Flere av de ansatte beskriver at brukerne har fortsatt et behov for veiledning, men dette foregår over telefon eller sms per dags dato. Flere av de ansatte savner en form for kommunikasjonskanal, som en chat hvor de kan kommunisere med brukerne. De ansatte sier også at de gir en del avslag på søknadene, siden de ofte kan være ufullstendige og mangler dokumentasjon eller vedlegg. Flere av de ansatte føler at relasjonen til brukerne forandres ved at de har mindre fysiske møter og veiledning, hvor de ansatte ikke kan samhandle med bruker gjennom kroppsspråk eller tolke en samtale ved å ha et ansikt foran seg. Det er også et funn av at relasjonen mellom bruker og den ansatte er avhengige om det er gamle eller nye søkere. De gamle søkerne har man bygd opp en relasjon og tillit til, men med de nye er kontakten bare gjennom det digitale. Covid-19 pandemien har også påvirket mye. De ansatte sitter nå på hjemmekontor og er helt avhengige av å bruke digitale verktøy. Noen opplever det med å ha hjemmekontor som fleksibelt og håper de kan fortsette med det i en viss grad etter pandemien er over, mens andre opplever det som stressende og synes det vanskelig å skille mellom jobb og fritid.

## **6.0 Analyse og diskusjon**

I dette kapitlet skal jeg analysere funnene fra intervjuene knyttet opp mot teori. Jeg ønsker å analysere hvordan de ansatte har blitt påvirket av digitaliseringen, og hvordan rolleutformingen til den ansatte har blitt preget av Digisos. Jeg knytter funnene mine opp mot den byråkratiske, NPM og bakkebyråkratiske idealformene. Jeg velger å fokusere på organisasjonsformen, verdiene og rolleutformingen til disse perspektivene. Hovedmålet med analysen er å stille spørsmål, til hvordan rollen har blitt påvirket eller endret seg etter at Digisos ble implementert i systemet til NAV.

### **6.1 En rolle styrt av regler, prosesser og likebehandling?**

Fra de empiriske funnene er det flere av de ansatte som i sitt arbeid er styrt av klare kriterier, prosedyrer og fremgangsmåter. På mange måter kan man si at de ansatte i NAV er styrt av den legale-rasjonelle autoriteten, som ifølge Weber er idealmodellen for den byråkratiske rollen (Weber, Fivelsdal, og Østerberg 2010). Innføringen av Digisos med digitale søknader, har på mange måter ikke endret fremgangsmåten til de ansatte når det gjelder å forholde seg til regler og prosedyrer. Funnene viser at de fortsatt overholder regler og prosedyrer, men nå i større grad digitalt.

Måten de behandler en digital søknad på er standardisert og dette fungerer ved at de forholder seg til personalia og inntektskildene til brukeren, og vurderer om brukeren skal få innvilget søknaden sin eller ikke. Fra de empiriske funnene så kan man anta at den digitale søknaden vurderes ut ifra en likebehandling som er styrt av de nevnte formalitetene, hvor den ansatte vurderer hver enkelt søknad ut ifra klare kriterier. Altså hvis brukeren har midler på konto vil det bli et automatisk avslag, dette er styrt av regler, prosedyrer og likebehandling. Med likebehandling så menes det at brukeren stiller på lik linje i forhold til at de blir vurdert likt på bakgrunn av den digitale søknaden, unntaket for vurderingen er hva hver enkelt bruker søker på og midlene de har fra før av (Weber, Fivelsdal, og Østerberg 2010).

Fra de empiriske funnene kommer det frem at det er lettere å få innvilget søknaden sin om man møtes ansikt-til-ansikt, og om man har en relasjon med bruker fra før av. Man kan anta at det er lettere for den ansatte å bli påvirket av det fysiske møtet med bruker. Av den grunn kan man anta at den ansatte utøver mindre skjønn, når de behandler søknader digitalt. Når de ansatte utøver mindre skjønn digitalt, antar man at det fører til en mer

likebehandling. Det virker som de ansatte blir påvirket av det fysiske møtet med bruker, og behandler brukere ulikt for om de søker digitalt eller ikke. Her viser funnene at dagens ansatt i NAV bærer preg både av verdiene til byråkrat og bakkebyråkrat rollen, i møte med brukere.

## **6.2 Hvem er den digitale søknaden effektiv for?**

Digisos har som mål at det skal være effektivt både for bruker og den ansatte. Fra de empiriske funnene viser overgangen fra papirsøknader til digitale søknader å skape en mer effektiv måte å arbeide på for den ansatte hvor alt er samlet i et system digitalt og det blir enklere for den ansatte å få tilgang til informasjonen fra bruker. I måten de ansatte beskriver at de jobber mer effektivt på, bærer et preg av en av verdiene til NPM. Som handler om å blant annet å oppnå best mulig resultat ved å bruke minst mulige ressurser for å nå målet (Christensen et al. 2010). De ansatte hevder at Digisos har ført til en mer effektiv saksbehandling, likevel må en spørre seg om resultatet blir best for den som er bruker av Digisos?

Fra de empiriske funnene så hevder de ansatte at endringen med Digisos, har ført til en mer effektiv måte å jobbe på. Det kan tenkes at endringen har ført til at de ansatte arbeider smartere, raskere og utnytter ressursene bedre nå enn tidligere. I forhold til om man utnytter ressursene bedre, må det være at de ikke bruker tid på å behandle papir-søknader. Denne endringen hvor systemet har ført til en mer effektiv måte å jobbe på kan omtales som formålseffektivitet. Formålseffektivitet er preget av NPM sine verdier, hvor man ser på blant annet hvor effektiv måloppnåelsen med implementeringen av systemet er (Sørensen 2009).

Flere av de ansatte hevder at de fortsatt bruker mye tid på å behandle digitale søknader på grunn av mangelfull informasjon. Her kommer det frem at de digitale søknadene ikke var så tidsbesparende og effektive som tenkt, og dette i strid med NPM sine verdier. Hvor man skal blant annet effektivisere offentlig sektor. Man kan anta at Digisos ikke har ført til at de ansatte sparer tid, når de ansatte må bruke tid på å etterspørre dokumentasjon fra brukere. I tillegg kommer det frem at saksmengden øker etter at Digisos ble implementert, av den grunn får de ansatte flere søknader de må behandle enn tidligere. Dette kan ha sammenheng med at det offisielle målet var å få flere over på digitale søknader, men her ser man et preg av en målforskyvning hvor Digisos har ført til en såpass stor endring og

man må sette nye operasjonelle mål siden det offisielle målet har blitt utdatert (Christensen et al. 2009).

### **6.3 Hvor tilgjengelig er den ansatte i NAV?**

Fra de empiriske funnene kommer det frem at den digitale søknadsprosessen har blitt lettere tilgjengelige for brukerne. De ansatte blir tilgjengelige i den forstand at de blir inngangsporten og portvakten for brukerne til systemet. Det kommer frem at de ansatte ser en økning av digitale søknader, og dette kan bli sett i en sammenheng hvor det er en enklere tilgjengelighet for flere å sende inn digitale søknader når det ikke er nødvendig å oppsøke NAV-kontoret for å fylle ut en søknad. Samtidig har og Covid-19 pandemien preget en økning av digitale søknader på grunn av reduserte åpningstider ved de lokale NAV-kontorene.

Denne tilgjengeligheten som de ansatte beskriver, kan være at NAV-kontoret er åpent 24/7 i form av at det har en digital inngangsport, og søknadene kan sendes inn ved ulike tidspunkt som passer brukeren best. Denne endringen med økt tilgjengelighet og økning av digitale søknader har sitt preg fra NPM-perspektivet hvor den offentlige forvaltningen skal øke servicenivået som igjen er basert på at offentlige tjenester skal være enklere brukerrettet og tilgjengelige for borgeren i samfunnet (Vabø 2014c).

I forhold til rolleutforming til den ansatte så vil denne økende tilgjengeligheten og økende andel digitale søknader føre til en eventuell massebehandling av søknader som kan skape et mer press på den ansatte. Denne rolleutforming bærer preg av de byråkratiske trekkene ved å kun fokusere på den konkrete oppgaven, ved å behandle søknader og dette gjort på en upersonlig måte. Samtidig er rollen til den ansatte preget av NPM sine verdier om effektivisering og sparsommelighet (Sørensen 2009). Ved å behandle flest mulige søknader gir det en god måloppnåelse, og her finner man NPM sine trekk som verdsetter kvantitet over kvalitet.

#### **6.3.1 Konsekvensene av utilgjengelighet?**

På en annen siden føler en del ansatte seg som utilgjengelige på grunn av reduserte åpningstider, dette i sammenheng med en økning av digitale søknader og covid-19 pandemien. Det kan antas at den ansatte føler seg utilgjengelig overfor brukeren ved at de ikke kan oppsøke NAV-kontoret og ha en fysisk samtale. Dette er med på å prege

bakkebyråkratens verdier, hvor hovedverdiene er å være tilgjengelige og fleksible (Vabø 2014a) De empiriske funnene viser til at denne formen for tilgjengelighet har blitt svekket etter den digitale søknaden ble tatt i bruk og dette ved at brukerne blir veiledet til å søke digitalt som første prioritet.

Likevel viser de empiriske funnene en holdning hos de ansatte om at det skal være et tilbud for brukeren med en samtale og veiledning i det å for eksempel fylle ut den digitale søknaden riktig. Ettersom en del av de digitale søknadene mangler dokumentasjon og vedlegg av ulike årsaker, så er det et behov for at brukeren får en veiledning og samtale. De digitale søknadene som inneholder mangelfull dokumentasjon, vil fremme en lengre behandlingstid for den ansatte og dette utfordrer NPM sine verdier hvor kravet er å effektivisere tjenestene (Sørensen 2009).

#### **6.4 Hvordan kombinere autonomi og rettsikkerhet?**

Det å kunne forme et system som skal fungere for alle i samfunnet, er en nokså krevende oppgave. De ansatte i NAV jobber med mange som er sårbare i forhold til det å beherske digitale systemer, og flere av de ansatte mener det stilles krav til brukeren til det å kunne beherske digitale systemer. Dette står i strid med rettsikkerheten overfor brukeren sett i et byråkratisk perspektiv, hvor NAV ikke lengre oppleves som åpent og tilgjengelig for hver enkelt (Schartum, Jansen, og Tranvik 2017). Digisos utfordrer hensynet til rettsikkerheten overfor brukeren, i nettopp det med å sikre det hver enkelt har rett til.

Fra de empiriske funnene så reflekterer de ansatte over at Digisos kan være utfordrende, for de som er fremmedspråklige og det å kunne forklare situasjonen sin i et lite søknadsfelt og ikke alle er like gode på å ordlegge seg. Det kan også være en utfordring for brukerne å søke digitalt, hvis man mangler det materielle som for eksempel tilgang til pc, smarttelefon og internett. Dermed kan ikke systemet sees på som universelt og brukervennlig for alle i samfunnet.

Når det oppstår utfordringer for brukeren ved å fylle inn en digital søknad, må den ansatte vurdere situasjonen for hvordan de skal imøtekomme den enkelte basert på sin autonomi. Hvor autonomien til den ansatte er basert på erfaring, kunnskap og kompetanse. Man kan anta at autonomien til den ansatte er og preget av trekkene til byråkratiet og NPM i forhold til hvordan de utøver skjønn (Aamodt 2019). Her viser funnene at de skjønnsmessige



vurderingene den ansatte, står overfor nå etter at Digisos ble implementert er desto viktigere enn tidligere. Hvor man må vurdere hver enkelt sine begrensninger og hensynet til rettssikkerheten de har krav på. Ut ifra dagens situasjon med begrensede åpningstider er fysiske møter med samtaler blitt ytterligere redusert, av den grunn må den ansatte kontakte brukerne per telefon. Telefon bruk kan og sees på som et digitalt verktøy og flere av de ansatte reflekterer over begrensninger ved å samhandle med brukerne gjennom det.

### **6.5 Hvordan utøve skjønn gjennom digitale verktøy?**

Fra de empiriske funnene er det slik at flere av de ansatte føler de opprettholder de skjønnsmessige vurderingene uansett om de har papirsøknader eller digitale søknader. Spørsmålet er om de ansatte utøver skjønnsutøvelsen på en annen måte enn tidligere, eller om muligheten for å utøve skjønn reduseres. Digisos kan sees på som et standardisert system og det kan prege bakkebyråkraten sin måte å utøve skjønn, i samsvar med deres egne faglige standarder (Lipsky 2010). De ansatte beskriver overgangen fra tidligere når de hadde fysiske møter med brukerne og veiledet de ansikt-til-ansikt, og ved å ha de fysiske møtene kunne de fange opp situasjonen rundt en bruker bedre. Det kommer frem at Digisos har skapt begrensninger for de ansatte i å vurdere hvem som søker digitalt, dette på grunn av de ikke vet hvem som er personen bak den digitale søknaden eller om det er behov for veiledning. Ved at de ansatte ikke vet noe om situasjonen til bruker, kan det være utfordrende å utøve skjønn.

Her kan det diskuteres om bakkebyråkraten er preget av digitaliseringen på den måten at skjønnsutøvelsen blir utøvd på en annen måte, eller om de digitale systemene legger opp til at det blir vanskeligere for den ansatte å utøve skjønn i tilstrekkelig grad. Fra de empiriske funnene ser vi at det fortsatt er et behov for at brukere blir veiledet ved det å fylle ut digitale søknader, likevel er ikke systemet Digios eller dagens situasjon tilpasset godt nok for at brukerne får tilstrekkelig med veiledning. For å kunne levere tjenester fra velferdsstaten på best mulig vis, ser man viktigheten av å ha ansatte som bruker sin kompetanse og kunnskap til å levere de beste tjenestene for brukerne av tjenestene.

### **6.6 Hvordan skape tillit og bygge relasjon gjennom Digisos?**

Så hvordan skal den ansatte skape tillit og bygge en relasjon til bruker gjennom digitale systemer og Digisos? Fra de empiriske funnene ser vi at det er flere av de ansatte som frykter at tilliten og relasjonene svekkes ved å bruke digitale løsninger. Noen synes det blir

vanskelig å tolke situasjonen til den enkelte gjennom digitale løsninger og den utøvende rollen til den ansatte er på vei til å endres. Hvor man må finne andre måter å bygge tillit og relasjoner til brukerne på, noe som den ansatte fortsatt ser på som betydningsfullt for å få til et godt arbeid. Når velferdsstaten møter befolkningen ansikt til ansikt så skapes tilliten gjennom erfaringer og inntrykk fra et bakkebyråkratisk perspektiv (Vabø 2014a).

Når ansikt til ansikt kommunikasjonen i mer eller mindre grad forsvinner, vil også avstanden mellom den ansatte og bruker bli større. Man kan anta at det vil påvirke hvordan den ansatte utøver skjønnsutøvelsen framover. Fra de empiriske funnene ser vi at relasjonen mellom den ansatte og bruker er avhengig om det er nye brukere eller ikke, man kan anta at grunnen til det er om de ansatte har tidligere møtt brukerne i mottak og blitt kjent med de over tid. Det kan tenkes at Digisos og forventningen til en digital framtid, kan føre til at de ansatte ikke blir å møte brukerne i mottak som de gjorde før. Hvor idealet med digitaliseringen er at alt skal gå over skjerm. Når det gjelder nye brukere, vil ikke de ansatte bli kjent med de på samme måte som de de allerede har møtt fysisk. Her kan man stille spørsmål til hvordan digitale løsninger, skal erstatte det første fysiske møtet med bruker?

Dette kan ha med endringen av covid-19 i at det ikke, er lagt til rette for å møte de enkelte fysisk nå. Til tross for at fysiske møter er utfordrende å opprettholde, finner man digitale løsninger som kan erstatte det. Fra de empiriske funnene ser vi at løsningen har vært å ha digitale videomøter med brukerne. De ansatte opplever det som annerledes ved at de kommer hjem i stuen til bruker, mens andre opplever det som positivt for de brukerne som ikke ønsker å møte opp på NAV-kontoret. Bakkebyråkratene er preget av å stå i relasjoner som kan føre til etiske dilemmaer, hvor hensynet til kvalitet i alle ledd og hensynet til økonomisk og byråkratisk effektivitet kan stå i motsetning til hverandre (Lipsky 2010). Nettopp det at de ansatte finner andre arenaer for å kommunisere med brukerne på digitalt, kan påvirke relasjonen mellom bruker og den ansatte. Hvor man må finne nye måter å bygge relasjon på digitalt.

### **6.7 Hvordan vil en chat-funksjon i Digisos påvirke den ansatte?**

Den ansatte hevder at Digisos har lagt til rette for at de ansatte kan arbeide på en mer effektiv måte, uansett reflekterer de ansatte over at systemet har manglende funksjoner som kunne bidratt til en enklere måte å samhandle med brukere på. Fra de empiriske

funnene ser vi at den ansatte savner en chat-funksjon hvor de kan kommunisere med brukerne på. Det blir da enklere å følge opp bruker samtidig som de ansatte vil være mer tilgjengelige for brukerne. Formen for kommunikasjon nå foregår på telefon, denne formen kan sees på som en mestringsstrategi for de ansatte hvor de finner egne løsninger for å oppnå det resultatet som er ønskelig (Lipsky 2010). Siden det ikke eksisterer en chat-funksjon per dags dato er mestringsstrategien for de ansatte å imøtekomme brukeren på telefon.

Mangel på en chat-funksjon bærer preg av NPM-perspektivet hvor nye digitale systemer blir implementert, og skal bidra til at forvaltningen blir kostnadseffektiv og mål- og resultatstyrt. Likevel så viser funnene at systemet ikke er godt nok utviklet. Dette fører til at den nåværende arbeidssituasjonen til de ansatte i NAV, ikke er tilstrekkelig for at de kan gjøre et godt arbeid gjennom digitale løsninger. Av den grunn sett fra NPM-perspektivet er målet å forbedre systemet slik at resultatet for hvordan de arbeider gjennom dette systemet blir komplett som igjen skal frigjøre tid for den ansatte. Man kan anta at en chat-funksjon passer godt for de som ønsker å stille korte og konkrete spørsmål og få et raskt svar uten å måtte ringe veileder. Spørsmålet er om en chat funksjon vil kunne føre til både en mer byråkratisk og NPM-styrt måte å arbeide på fremover for den ansatte, hvor chat-funksjonen skal ha som mål å være en effektiv tjeneste samt fører dette til en upersonlig tilnærming i møte med brukerne hvor man konkret forholder seg til de arbeidsoppgavene man har og ikke noe mer enn det.

## **6.8 E-forvaltning og enveis kommunikasjon**

Som allerede nevnt kommuniserer de ansatte med brukerne på telefon og de ansatte etterspør en chat-funksjon som kan føre til at de får til en toveis-kommunikasjon. Fra de empiriske funnene så opplever de ansatte det som frustrerende at bruker sender inn søknad digitalt, men mottar svar i varierende grad per post tilbake. Dette med at de så langt har en enveis kommunikasjon står i strid med E-forvaltningen sine prinsipper som skal innebære implementering av nye organisasjonsformer som blant annet har til hensikt å gjøre det offentlige bedre skikket til å møte slike utfordringer. Kjennetegnene til e-forvaltningen er åpenhet, effektivitet, brukermedvirkning, tjenestefokus og toveiskommunikasjon (Tranvik 2008).

Dette med at systemet Digisos ikke er fullstendig utviklet og man mangler en toveiskommunikasjon, fører til at den ansatte har visse begrensninger for hvordan man skal utøve tjenesteservice for brukeren som er deres primære oppgave. Samhandlingen mellom den digitale forvaltningen og bruker blir omtalt som E-service, hvor Digisos blir sett på som en reaksjon fra forvaltningen hvor det sendes inn en søknad og man kan i varierende grad få svar digitalt ut (Segaard 2010). Det er her ikke selve IKT systemet er optimalt enda, som skal formidle denne påvirkningen (Segaard 2010).

Fra de empiriske funnene ser vi at det er flere av de ansatte som kommer med forslag til utvikling av systemet, dette for at det skal bli mer tidsbesparende for dem samtidig så skal rettssikkerheten til brukeren bli ivaretatt. Ut ifra erfaringene til de ansatte er det et forslag om å utvikle en felles chat hvor bruker blir videresendt til den chatten som tilpasser deres behov, og dette på grunn av at brukerne ikke vet hvilken del i NAV de chatter med så blir de automatisk fordelt videre til den kommunale delen og videre til sosialhjelp. I fremtiden hvor det skal utvikles digitale systemer er det absolutt viktig å få frem stemmen til de ansatte i hvilke behov og løsninger som kan være nyttige, siden det er de som er de førstelinje ansatte og bindeleddet med borgerne i samfunnet.

## **6.9 Hvordan har Covid-19 preget de ansatte?**

Flere av de ansatte reflektere over flere effekter som har vist seg i deres arbeidshverdag etter at covid-19 pandemien inntraff i mars 2020. De ansatte ble tvunget over på de digitale flatene og tilgangen til å bruke digitale verktøy var absolutt nødvendige for å kunne utføre den jobben de sto ovenfor. Med bakgrunn i at vi ser at rollen til de ansatte har blitt påvirket av digitaliseringen og bruken av Digisos, har også pandemien bidratt til dette. Funnene fra intervjuene viser til at de de ansatte reflektere over at de mister den menneskelige kontakten med brukerne har også en sammenheng med pandemien. Pandemien har og ført til stengte kontorer som begrenser de ansatte i til å utøve skjønnsvurderinger, med tanke på det å innkalle brukeren til en samtale hvor de har behov for veiledning i å fylle ut søknad. Samtidig fører pandemien med begrensninger for den ansatte i å vurdere hver enkelt sin situasjon når de ikke kan kommunisere ansikt til ansikt eller observere kroppsspråk. Noen av de ansatte opplever at de har blitt passive på grunn av redusert menneskelig kontakt.

Pandemien legger og et press på brukerne, og at de må beherske og ha tilgang til digitale verktøy for å kunne få hjelp til det de har behov for. Løsninger som hjemmekontor og

digitale møter er effekter av pandemien som en god del av de ansatte er fornøyd med, flere føler at avbrytelser i hverdagen blir redusert ved å ha hjemmekontor og man kan være mer fleksible. Igjen er det noen av de ansatte som opplever med det å jobbe fra hjemmet kan medføre en god del stress og det er vanskelig å skille mellom arbeidstid og fritid ved at man kan være tilgjengelige på pc når man ønsker. Og da i særlig grad hvis man har en del saker å behandle som det har vært et ekstra press på nå under pandemien. Man kan anta at flere av de nye arbeidsmåtene man ble introdusert for under pandemien har ført til endringer som vil bli vedvarende i organisasjonen. Som blant annet at de ansatte kan delvis fortsette med hjemmekontor om det er ønskelig og digitale systemer blir bedre utviklet. Opplevelsen rundt det å miste den menneskelige kontakten med brukerne er det flere som håper vil komme tilbake, hvor NAV blir sett på som en mer lukket organisasjon per dags dato.

### **6.10 Hvilken betydning har den digitale transformasjonen for den ansatte?**

Ut fra funnene er det tydelig at den ansatte i NAV har blitt påvirket av digitaliseringen og Digisos. Denne endringen med å bruke digitale verktøy i måten man arbeider på blir sett på som en digital transformasjon som har medført store forandringer i kjernen av NAV og mulighetene ved å skape nye løsninger og forbedre det som allerede er. De ansatte må henge med på denne digitale transformasjonen, og tilpasse seg hvis ikke kan man tenke seg at de ikke lengre er kvalifisert ovenfor de arbeidsoppgavene de står ovenfor.

Transformasjonen påvirker alle leddene i hvordan den ansatte utøver sin rolle overfor brukerne, ved at man må utøve skjønn, tenke rettssikkerhet og være effektiv i måten man jobber på ved hjelp av digitale verktøy. Igjen så ser man at det er utfordrende for den ansatte å levere på et høyt nivå på alle områder når de digitale verktøyene setter begrensninger for utformingen av rollen. Nytenkning av løsninger er i vinden, for å forme dagens NAV ansatte på best mulig måte, hvor de kanskje må ha et lite preg fra alle de tre nevnte perspektivene for å finne nye løsninger.

#### **6.10.1 Det sosiotekniske samspillet i NAV**

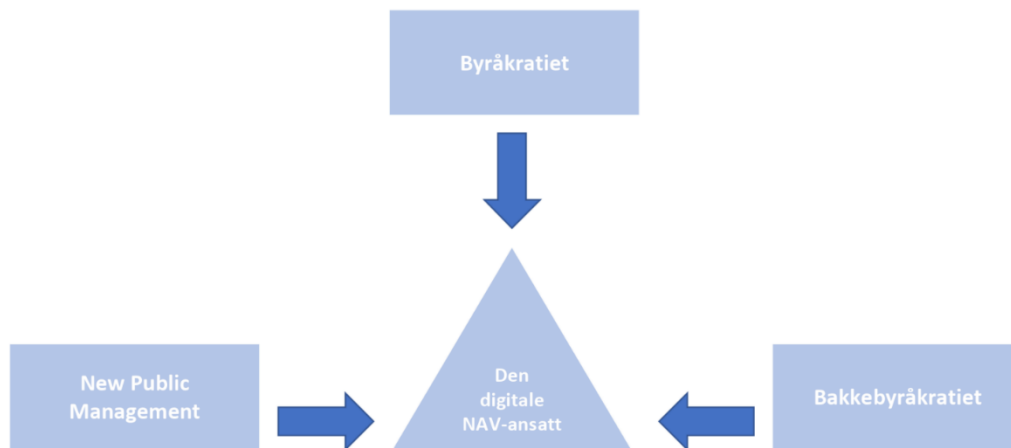
Digitaliseringen i NAV innebærer både tekniske og sosiale endringer som kan se på som en sosioteknisk prosess, i denne prosessen så tar man med elementer som fanger både det tekniske og sosiale som igjen skaper en endring (Ask og Søråa 2021). Hvor Digisos blir sett på som den teknologiske endringen for den sosiale endringen, der de ansatte i NAV blir preget av en omorganisering rundt med ny teknologi. De ansatte blir omorganisert i

den grad at de må lære seg å bli kjent med et nytt digitalt verktøy for så å bruke det som et verktøy når de skal være i kontakt med brukerne. Dette perspektivet fremmer at en ikke må se på teknologien som en løsning, og det kan være en fare for hvilken påvirkningskraft digitaliseringen har på utformingen til den ansatte i NAV. I den grad av at deres nye arbeidsmåte etter at Digisos ble implementert, så er det fortsatt viktig å se på hvordan det tekniske og sosiale er sammenflettet og påvirker hverandre, og igjen forholdet mellom teknologi og samfunn.

### **6.11 Hvordan kan den ansatte i NAV plasseres inn i en ny rolle?**

Fra de empiriske funnene tror de ansatte at deres rolle vil bli påvirket av digitaliseringen frem i tid og at de vil bli mer tilgjengelige enn tidligere, det vil bli flere digitale søknader og møter fremover. I forhold til Digisos, tror enkelte at de slipper alle de henvendelsene som de har nå når de blir mer «hel-digitaliserte». Sett fra det byråkratiske, NPM og bakkebyråkratiske perspektivet har Digisos og digitaliseringen preget de ansattes utforming av rolle på flere måter. Disse perspektivene står i konflikt eller konkurranseforhold til hverandre. Hvor man nå kan anta at man har skapt en ny rolle i konflikt og konkurranse med de opprinnelige verdisettene.

Den nye rollen er preget av digitaliseringen som gjør at de ansatte står i spenn mellom organisasjonsformer og verdier. Den nye rollen kan man kalle for: Den digitale NAV ansatt. Den ansatte i NAV er preget av regler, åpenhet, effektivisering, tilgjengelighet, fleksibilitet og skjønnsvurdering. Disse verdiene skal på mange måter opprettholdes i den digitale NAV ansatt. Denne rollen er preget av at tjenestene er som oftest kun tilgjengelige gjennom digitale løsninger og i den grad forsvinner mer eller mindre de personlige møtene mellom brukerne og de ansatte. Det er og en antagelse om at skjønnsutøvelsen til den ansatte i NAV vil begrenses eller elimineres når de offentlige tjenestene reguleres via ett eller flere dataprogrammer. Den digitale offentlig ansatt har og trekk som tilsier at interaksjonen og beslutningsprosessene standardiseres. Med denne argumentasjonen har jeg laget en ny figur, som viser at den digitale NAV-ansatt står i spenn eller konkurranseforhold til de tre nevnte idealformene i sin rolleutforming.



*Figur 6.1 Den digitale NAV-ansatt (forfatterens egen figur)*

## 6.12 Oppsummering av analyse og diskusjon

De ansatte i NAV har blitt påvirket av Digisos i form av de arbeider på en standardisert, effektiv og målrettet måte for å yte service blant borgerne i samfunnet. Den digitale transformasjonen har ført til at de har begrensninger for hvordan de utøver skjønn gjennom Digisos og dette har med at digitaliseringen har ført til reduserte fysiske møter mellom bruker og den ansatte. Hvor målet var at Digisos skulle føre til en mer effektiv måte for den ansatte å behandle digitale søknader på, det kan også sees på som lite effektivt da systemet ikke er komplett og den ansatte bruker mye tid på å etterspørre dokumentasjon fra bruker. Covid-19 pandemien har og ført til at den ansatte har nesten blitt hel digitalisert i den grad at de arbeider kun gjennom digitale verktøy. Den ansatte er mer tilgjengelige for brukere som mestrer digitale verktøy, men utilgjengelig for de som ikke mestrer det eller har tilgang til det, av den grunn er rettssikkerheten til brukeren truet. Den ansatte sin rolle oppfyller ikke fullt ut kriteriene til E-service, da det foregår en form for enveiskommunikasjon.

## 7.0 Konklusjon

Innledningsvis presenterte jeg at målet med digitaliseringen i offentlig sektor var å gi en enklere hverdag for blant annet innbyggere gjennom bedre tjenester, og målet er en mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter som skal legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet. Digitaliseringsstrategien for 2019-2025 fører til en digital transformasjon for offentlig sektor, som betyr at virksomhetene må endre de grunnleggende måtene de løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. For å kunne endre de grunnleggende måtene de løser oppgavene sine på må de gjennomgå radikale endringer med mål om å bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En av bekymringene var hvilke konsekvenser digitaliseringen har for de ansatte og organiseringen av oppgaver og ansvar på arbeidsplasser hvor innføringen av digitale verktøy som skal være tidsbesparende teknologi kan heller bidra til å øke arbeidsbyrden enn å frigjøre tid til andre oppgaver. Med dette som innledning for min undersøkelse i masteroppgaven ble problemstillingen min som følgende. Problemstillingen min var å undersøke hvordan de ansatte i NAV sin rolle har blitt påvirket eller endret seg etter at Digisos, ble implementert i systemet og for å kunne svare på den ønsker jeg å presentere den på nytt:

*Hvordan har Digisos påvirket eller endret de ansattes roller i NAV i møte med brukere?*

Man kan konkludere med at Digisos har påvirket hvordan de ansatte arbeider på nå, enn tidligere ved at de behandler flere digitale søknader, har mindre fysiske samtaler med brukere, og bruker flere digitale verktøy for å kommunisere med brukere. Digisos har og effektivisert måten de arbeider på ved at de ikke behandler papir-søknader og de har blitt mer tilgjengelige i den forstand av at tjenesten er tilgjengelig på internettet for brukeren.

Alle disse endringene har berørt den ansatte hvor jeg tok utgangspunkt i teorier om byråkratiet, NPM og bakkebyråkratiet som har vært de sentrale trekkene for utformingen av det man kan kalle for den «Den digitale NAV ansatt». Hvor de ansatte arbeider i et spenn av flere organisasjonsformer og verdisett. Man kan konkludere med at digitaliseringen og Digisos har ført til at den ansatte beholder litt av disse tre idealformene i overgangen til å bli den digitale NAV ansatt. Digitaliseringen i NAV har endret mest den bakkebyråkratiske rollen, som er preget av fleksibilitet og responsivitet. Hvor de ansatte



ikke kan være fleksible nok i tilstrekkelig grad enn tidligere, hvor deres måte å utøve skjønn på blir utfordret gjennom digitale verktøy. På grunn av at Digisos ikke er ferdig utviklet enda, har det økt arbeidsbyrden hos de ansatte på enkelte områder enn å frigjøre tid til andre oppgaver. Hvor de ansatte bruker fortsatt en del tid på merkantile oppgaver, samtidig viser funn at mangel på veiledning til å fylle ut digitale søknader har ført til at de ansatte bruker mye tid på å etterspørre dokumentasjon og informasjon fra brukere. Covid 19- pandemien som inntraff NAV-kontorene mars 2020, har og påvirket hvordan den ansattes rolle i NAV fremstår nå. Pandemien innebærer reduserte åpningstider og har ført til mindre fysiske møter med brukere, hjemmekontor og digitale møter med brukere. Samlet sett har Covid-19 ført til at de ansatte har blitt tvunget over på digitale flater.

### **7.1 Forslag til videre forskning**

For videre forskning har det vært interessant å undersøke brukeren av systemet Digisos sine opplevelser, i nettopp det med hvor brukervennlig er systemet og hvor tilgjengelig er det. Kanskje kunne man ha undersøkt en yngre gruppe og en eldre gruppe av befolkningen og sammenlignet om alder har noe å si for hvordan man mestrer bruk av E-service tjenester. Det hadde også vært interessant å undersøke om for eksempel utdanning- og inntektsnivå, har en betydning for mestring av digitale tjenester. Eventuelt kunne man ha sammenlignet hvor i landet man bor, er avgjørende for hvordan brukerne av systemet mestrer det.

## Litteraturliste

- Aamodt, Hilde A. 2019. *Sosialt arbeid og sosialpolitikk i samhandling : et svar på velferdsstatens utfordringer?* Bergen: Fagbokforl.
- Andersen, Svein S. 2013. *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.
- Ask, Kristine, og Roger A. Søråa. 2021. *Digitalisering : samfunnsendring, brukerperspektiv og kritisk tenkning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Baxter, Jamie. 2016. "Case Studies in Qualitative Research." I *Qualitative research methods in human geography*, redigert av Iain M. Hay, 130-146. Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Bergschöld, M. Jenny. 2016. "DOMESTICATING HOMECARE SERVICES Vehicle Route Problem Solver Displaced." *NORDIC JOURNAL of Science and Technology Studies* 4 (2):1-13. doi: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2488500/Bergsch%25C3%25B6ld.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bergschöld, M. Jenny. 2018. "When Saving Time becomes Labor: Time, Work, and Technology in Homecare." *Nordic journal of working life studies* 8:1-19. doi: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2579309/Bergsch%25C3%25B6ld%252C%2bJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, O. Helge Larsen, Per Lægroid, og G. Paul Roness. 2010. *Forvaltning og politikk*. 3. utg. ed. Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, Tom, Per Lægroid, Paul G. Roness, og Kjell Arne Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 1. utg. ed. Oslo: Universitetsforl.
- Digitaliseringsdirektoratet. "Digital transformasjon." (u.å). Digdir. <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/digital-transformasjon/1589>.
- Dunn, Kevin. 2016. "Interviewing." I *Qualitative research methods in human geography*, redigert av Iain M. Hay, 149-188. Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Griffith, Alison I., og Dorothy E. Smith. 2014. *Under new public management: Institutional ethnographies of changing front-line work*. Toronto: Toronto: University of Toronto Press.
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.

- Hanssen, Gro Sandkjær, Marit Helgesen, og Signy Irene Vabo. 2011. *Politikk og demokrati : en innføring i stats- og kommunalkunnskap*. 3. utg. ed. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hanssen, Gro Sandkjær, Signy Irene Vabo, og Marit Helgesen. 2005. *Politikk og demokrati : en innføring i stats- og kommunalkunnskap*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hauge, Johanna, Dahl. Jenny Bakken, og Christian. Jens Sundby. 2021. "Tina holdt på gi opp Nav. Så fikk hun hjelp av en i etaten som holdt døren åpen." *NRK*, 16. april. [https://www.nrk.no/osloogviken/mener-nav-kontorene-ma-apne-dorene\\_-\\_vi-trenger-mennesker-1.15458038](https://www.nrk.no/osloogviken/mener-nav-kontorene-ma-apne-dorene_-_vi-trenger-mennesker-1.15458038).
- Jensen, Siv. 2016. "Den fjerde industrielle revolusjon – muligheter til å bedre ressursutnyttelsen." Innlegg IKT-Norges konferanse, 12.04.2016.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. ed. Oslo: Abstrakt.
- Kommunal-, og og moderniseringsdepartementet. 2019. *Én digital offentlig sektor*. Regjeringen.
- Kræmmergaard, Pernille. 2019. *Digital transformation-10 evner din organisation skal mestre - og 3 som du har brug for*. 2. utgave. ed: DJØF FORLAG.
- KS. 2018. "Hva er digital søknad om økonomisk sosialhjelp?". Kommunalsektorens Organisasjon, Sist oppdatert 24.10.2018. <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/digitale-sosialtjenester-digisos/om-prosjektet/>.
- Lipsky, Michael. 2010. *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services*. 30th anniversary expanded ed. ed. New York: Russell Sage Foundation.
- NAV. 2020. "Kva er NAV?". Arbeids- og velferdsetaten, Sist oppdatert 07.05.2020. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav>.
- NAV. 2021. NAVs omverdensanalyse 2021- Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2035.
- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utgave ed: Fagbokforlaget.
- Schartum, Dag Wiese, Arild Jansen, og Tommy Tranvik. 2017. *Digital forvaltning : en innføring : juridiske, informatiske og organisatoriske aspekter, Digital forvaltning : en innføring*. Bergen: Fagbokforl.

- Segaard, Signe Bock. 2010. *Veje til lokalt e-demokrati : organisering, mål, virkemidler og resultater, Thesis*. Oslo: Akademisk publisering.
- Sørensen, Rune J. 2009. *En effektiv offentlig sektor : organisering, styring og ledelse i stat og kommune*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, Tove. 2018. *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder*. 5. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3 utgave ed: Gyldendal akademisk.
- Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. ed. Oslo: Gyldendal.
- Tranvik, Tommy. 2008. *Digital teknologi og organisasjonsendring : studier av offentlig og frivillig sektor*. Bergen: Fagbokforl.
- Vabo, Signy Irene, Jan Erling Klausen, og Jostein Askim. 2020. *Offentlig politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vabø, Mia. 2014a. "Bakkebyråkratiet-der emosjonelt arbeid blir politikk." I *Velferdens organisering*, redigert av Signy Irene Vabo og Mia Vabø, 29-47. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vabø, Mia. 2014b. "Reformtrender og endringsparadokser." I *Velferdens organisering*, redigert av Signy Irene Vabo og Mia Vabø, 62-79. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vabø; Mia. 2014c. "Dilemmaer i velferdens organisering." I *Velferdens organisering*, redigert av Signy Irene Vabo og Mia Vabø, 11-29. Oslo: Universitetsforl.
- Weber, Max, Egil Fivelsdal, og Dag Østerberg. 2010. *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. 3. utg., 6. oppl. ed, *Fakkell*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yin, Robert K. 2018. *Case study research and applications : design and methods*. Sixth edition. ed. Los Angeles, California: SAGE.



## Vedlegg A: Intervjuguide

«Hvordan har Digisos påvirket de ansattes roller i NAV i møte med brukerbehandling?»

### Introduksjon:

- Hvilken stilling har du i NAV?
- Hvor lenge har du jobbet i NAV?
- Hvilken utdanning/bakgrunn har du?

### Digisos/digitalisering:

- Hva legger du i begrepet digitalisering?
- Når ble du introdusert for Digisos, og hvor lenge har det vært i bruk ved ditt kontor?
- Hvordan har Digisos påvirket eller endret arbeidshverdagen din?
- Har Digisos ført til at du arbeider på en annen måte enn tidligere?
  - Hvis ja/ hvorfor. Hvis nei/ hvorfor ikke.
- Hva er det positive med Digisos i NAV?
- Hva er det negative med Digisos i NAV?
- Møter du utfordringer ved å bruke digitale verktøy?

### Rolleutforming:

- Hvordan vil du beskrive din rolle som ansatt i NAV?
- Har din rolle som ansatt blitt påvirket av digitaliseringen?
  - ~~Evt~~ hvorfor?
- Hvordan opplever du å kommunisere gjennom digitale verktøy?
- Har arbeidsoppgavene eventuelt endret seg etter at dere begynte å bruke Digisos?
- Har kvaliteten på utførelsen av arbeidsoppgaver blitt på påvirket av digitaliseringen?
- Hvordan bruker du skjønnsmessige vurderinger i møte med digitale verktøy?
- Har relasjonen til brukere endret seg etter dere startet å bruke Digisos?
- Hvordan har Covid-19 pandemien påvirket din arbeidshverdag?
- (Hvilke erfaringer har du med bruken av digitale verktøy?)

### Samhandling:

- Hvordan opplever du det med å samhandle med brukere gjennom Digisos?
- Har du muligheten selv til å velge hvilken form for kommunikasjon du kan velge, når du samhandler med bruker?

- Opplever du det med å miste ansikt-til-ansikt kommunikasjonen ved bruken av digitale verktøy? (Hva betyr det evt. for samhandlingen med bruker?)
- Hva er det positive med å samhandle med brukere ved hjelp av digitale verktøy?
- Opplever du noe utfordrende ved bruk av Digisos når du samhandler med brukere?

Veien videre:

- Hvilken effekt ser du for deg at digitaliseringen har påvirket din rolle som ansatt frem i tid?
- Hvilke positive og negative effekter tror du digitaliseringen/Digisos vil bringe frem?|

## Vedlegg B: Informasjonsskriv og Samtykkeskjema (NSD)

### **Vil du delta i forskningsprosjektet «*Hvordan har Digisos påvirket de ansattes roller i NAV i møte med brukerbehandling?*»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan rollene til ansatte ved NAV Trøndelag har blitt påvirket i bruken av digitale verktøy. Herunder har jeg valgt å avgrense dette feltet, ved å se på hvordan verktøyet Digisos påvirker de ansatte. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke hvilken påvirkning digitaliseringen har på rollene hos ansatte ved NAV Trøndelag.

Problemstillingen min er som følgende: Hvordan har Digisos påvirket de ansattes roller i NAV i møte med brukerbehandling?

Undersøkelsen er en del av mitt mastergradstudium i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde.

Undersøkelsen gjennomføres som dybdeintervju, og antallet informanter vil være på mellom (4-6).

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

Høgskolen i Molde er ansvarlig for prosjektet.

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

Jeg ønsker å intervju ansatte ved NAV Trøndelag. Dermed er utvalget trukket ut strategisk. Heidi Fossen (koordinator for forskning og utdanning ved NAV Trøndelag) bistår med å sende ut informasjonen fra meg.

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

Jeg vil gjennomføre undersøkelsen gjennom individuelle dybdeintervju via «teams», dette på grunn av Covid-19- pandemien. Intervjuet vil ledes av meg og det vil ta deg ca. 45 minutter. Jeg ønsker å ta opptak av intervjuene, som vil bli transkribert og anonymisert. Etter prosjektets slutt vil opptaket bli slettet.

#### **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**

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

Det er bare meg som student som vil ha tilgangen til opptak og transkriberte intervju. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen fil adskilt fra øvrige data. Jeg kommer til å lagre datamaterialet på en låst server. Du som informant vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven, jeg vil anonymisere informantene i oppgaven.

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



Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 21. Mai 2021. Lyddopptak og transkriberte intervju vil da bli slettet.

### **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 Høgskolen i Molde 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:

- Høgskolen i Molde ved Ingunn Gjerde, veileder for oppgaven, e-post: [Ingunn.Gjerde@himolde.no](mailto:Ingunn.Gjerde@himolde.no) eller tlf: 48226672
- Personvernombud ved Høgskolen i Molde: Merete Ludviksen. E-post: [Merete.Ludviksen@himolde.no](mailto:Merete.Ludviksen@himolde.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Ingunn Gjerde  
(Forsker/veileder)

Mathilde Ulrikke Søderholm  
(Student)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: Hvordan har digitaliseringen påvirket rollene hos de ansatte i NAV? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg lagres til prosjektet er avsluttet. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, den 21.05.2021.

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)