



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Implementering av digitale løsninger i kommunal sektor - SvarUt

Remi André Na Oterhals

Totalt antall sider inkludert forside: 117

Molde, 09.06.2020



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">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<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. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<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: 917199

- 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: Lisa Hansson

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: 09.06.2020

Antall ord: 32540

Forord

Da jeg startet på denne reisen for to år siden med mål om å få meg en mastergrad, sitter jeg nå og tenker at jeg er veldig heldig som har blitt kjent med så mange flotte mennesker. Jeg har fått lært så uendelig mye nyttig i denne perioden som jeg kan få bruk for i livet, og ser frem til å ta fatt på fremtiden med åpne armer.

Jeg vil gjerne få takke Høgskolen i Molde som ga meg en studieplass, og alle de fantastiske lærerne og medstudentene jeg har hatt i denne spennende og lærerike perioden. Med inspirasjon og gode diskusjoner har jeg fått interesse for mangt og mye innen ulike fagdisipliner. Dette ga meg interessen for å skrive om digitalisering i masteroppgaven.

Jeg vil takke mine foreldre som har gitt meg muligheten til å skrive oppgaven i fred og ro på Bolsøya med alle fasiliteter tilgjengelig. Hans Kristian Lange som jeg har diskutert med, og som har vært en god samtalepartner.

Jeg vil takke alle i Kristiansund kommune som har bistått med informasjon og datamateriale gjennom intervju og spørreundersøkelsen. Benytter anledningen til å rette en stor og spesiell takk til Rita Nerland og Arild Ovesen som har bidratt med gode innspill i utformingen av spørsmålene til spørreundersøkelsen, og informasjon om Kristiansund kommune.

Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til min veileder Lisa Hansson, som har vært fantastisk og uvurderlig i denne perioden. Lisa har gitt meg utfordringer, gode tips og råd, men det er først og fremst hennes tilbakespill og diskusjonene vi har hatt om oppgaven, som har hjulpet meg til å fullføre. Dine mange gjennomlesninger og konstruktive tilbakemeldinger vil alltid være med meg videre, til hjelp for å løse fremtidige utfordringer.

Sammendrag

Digitalisering blir i dag mer og mer vanlig å implementere i bedrifter som en måte for å gjøre arbeidsoppgaver lettere å utføre, eller for å fjerne unødvendige arbeidsoppgaver som krever tid (inkludert repeterende oppgaver) man egentlig ikke har tid til å gjøre. Bedrifter som digitaliserer ønsker gjerne å effektivisere seg. Det vil si at de ønsker å automatisere standard oppgaver for å heller fokusere mer på samhandling og kundebehandling, som skal gi økt merverdi for bedriften.

Noe av det jeg ønsker å finne ut av og som oppgaven vil handle om, er å se på hvordan ansatte i Kristiansund Kommune oppfatter informasjonen og opplæringen ved gjennomføring av den digitale løsningen SvarUt. Sammen med Kristiansund Kommune skal jeg ta for meg dette SvarUt prosjektet, som handler om å digitalisere postsendinger fra kommune til innbygger (bruker). Dette gjennomføres for å effektivisere postgangen, og fjerne forsinkelser som kan oppstå ved å bruke mellomledd. Andre elementer man håper en kan oppnå ved å ta i bruk SvarUt, er å få raskere kommunikasjon mellom ansatte, men også ut til brukere av kommunens tjenester.

Data ble samlet gjennom et fokus-gruppeintervju av 5 personer, hvor 3 av deltakerne bruker SvarUt og 2 av deltakerne ikke bruker SvarUt. Ved å gjennomføre et intervju ønsker man å få samlet inn nok data, som kan danne grunnlaget i å utforme spørsmål til en større survey. En kvalitativ tilnærming hvor man stiller gruppen ulike spørsmål, og prøver å få mest mulig materiale for og imot SvarUt. Dette for å finne ut mer om hvilke forventninger deltakerne hadde til SvarUt, etter at informasjon og opplæring ble gitt da SvarUt ble implementert i arbeidshverdagen. Ved å analysere materiale håper jeg å få utformet en viss teori.

Kvantitativ tilnærming via spørreundersøkelse ble gjennomført som hovedstudie. Det ble opprettet et spørreskjema via nettsiden Nettskjema, som respondentene fikk tilgang til via en link på intranett siden til Kristiansund kommune. Spørsmålene ble grundig vurdert og testet av både veileder og digitaliseringskoordinator, før den ble tilgjengelig for de ansatte. Spørsmålene ble satt opp under kategorier for å gjøre det enklere for respondentene å forholde seg til de ulike temaene.

Resultatene fra intervjuet og spørreundersøkelsen vil analyseres og gjennomgås i de neste kapitlene, før en drøfting og konklusjon kommer til slutt.

Abstract

Digitization is becoming more and more common today in companies as a way to make tasks easier to perform, or to remove unnecessary tasks that require time (including repetitive tasks) that you really don't have time to do. Companies that digitize want to become more efficient. That is, they want to automate standard tasks so they can focus more on interaction and customer care, which will provide added value for the business.

One of the things I want to find out and which the task will be about, is to look at how employees in the Municipality of Kristiansund perceive the information and training when implementing the digital solution SvarUt. Together with the Municipality of Kristiansund, I will address this SvarUt project, which is about digitizing postal mail from the municipality to the resident (user). This is done to streamline mail flow and eliminate delays that can occur through intermediaries. Other elements that one hopes to achieve by utilizing SvarUt are faster communication between employees, but also to users of the Municipality's services.

Data were collected through a focus group interview of 5 people, with 3 of the participants using SvarUt and 2 of the participants not using SvarUt. By conducting an interview, the task is to collect enough data, which can form the basis for designing questions for a larger survey. A qualitative approach where you ask the group different questions and try to get as much material as possible for and against SvarUt. This is to find out more about which expectations the participants had toward SvarUt, after information and training were provided when SvarUt became implemented in the working day. By analyzing the gathered data, I hope to develop a theory.

Quantitative approach via survey was conducted as the main study. A questionnaire was created via the website Nettskjema.no which the respondents accessed via a link on the intranet page of Kristiansund Municipality. The questions were thoroughly evaluated and tested by both the supervisor and the digitization coordinator before the questionnaire became available for the respondents. The questions were set up under different categories to make it easier for the respondents to relate to the various topics. The results of the interview and the survey will be analyzed and reviewed in the next chapters, before a discussion and a conclusion.

Innholdsfortegnelse

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Digitalisering	1
1.2 Digitale løsninger	2
1.3 Case og problemstilling	3
2.0 SvarUt	5
3.0 Teori	6
3.1 Teoretisk rammeverk	6
3.2 New Public Management	6
3.3 Velferdsteknologi	8
3.4 Generelle faktorer	9
3.5 Læringsformer	15
3.6 Ansvarskompetanse	17
3.7 Faktorer for opprettelse av spørreskjema	18
4.0 Metode	20
4.1 Kvalitativ og kvantitativ studie	20
4.1.1 Grunnlag for valg av forskningsmetode	22
4.2 Valg av intervjuobjekt og datainnsamling	23
4.2.1 Fokusgruppe-intervju	23
4.3 Pragmatiske hensyn når en skal velge metode	24
4.4 Spørreundersøkelser	25
4.5 Forskningens kvalitet	28
4.5.1 Innledning	28
4.5.2 Bekreftbarhet	28
4.5.3 Reliabilitet	29
4.5.4 Validitet	30
4.6 Etske forhold tatt til betraktning ved kvalitativ forskning	30
4.7 Frafallsanalyse	32
5.0 Resultat fra fokusgruppeintervju	34

5.1	Innledning.....	34
5.2	Arbeidshverdagen med digitale verktøy.....	34
5.3	Forventninger til informasjon og opplæring i SvarUt.....	38
5.4	Erfaringer i SvarUt og SvarUt som en ressurs	39
6.0	Resultat fra spørreundersøkelsen.....	44
6.1	Innledning.....	44
6.1.1	Beskrivelse av bakgrunnsvariabler	44
6.2	Informasjon og opplæring; SvarUt.....	46
6.2.1	Informasjon før SvarUt ble tatt i bruk.....	46
6.2.2	Opplæring.....	51
6.2.3	Læring	54
6.2.4	Oppsummering; informasjon og opplæring	55
6.3	Bruk av SvarUt/ erfaring	56
6.3.1	SvarUt som arbeidsverktøy	57
6.3.2	Oppsummering; SvarUt som arbeidsverktøy	60
6.4	Forventninger	61
6.4.1	Hvor positiv var de ansatte i utgangspunktet til SvarUt	61
6.4.2	Fornøyd med SvarUt	64
6.4.3	Kultur i å ta i bruk digitale løsninger	67
6.4.4	Oppsummering; forventninger til SvarUt	68
6.5	Endringer og ledelse	69
6.5.1	Endringer ved implementering av SvarUt.....	69
6.5.2	Forpliktelse fra ledelsen	73
6.5.3	Oppsummering; endringer og ledelse	77
7.0	Drøfting og konklusjon	79
7.1	Innledning.....	79
7.2	Informasjon om og opplæring i SvarUt.....	79
7.3	Tatt i bruk SvarUt; har ikke tatt i bruk SvarUt.....	83
7.4	Forventninger	85
7.5	Endringer og ledelse	87
7.6	Konklusjon	89
7.6.1	Hvilken form for opplæring får de ansatte ved implementering av SvarUt..	89
7.6.2	Hadde de ansatte forventninger til SvarUt?	90

7.6.3	Hvilke erfaringer sitter de ansatte igjen med, etter å ha brukt SvarUt?	91
7.6.4	Hvilke faktorer kan forklare de ansattes holdninger til SvarUt?.....	92
7.7	Videre forskning.....	93

1.0 Innledning

Noe av det jeg ønsker å finne ut av og som oppgaven vil handle om, er å se på hvordan ansatte i Kristiansund Kommune oppfatter informasjonen og opplæringen ved gjennomføring av den digitale løsningen SvarUt. Sammen med Kristiansund Kommune skal jeg ta for meg dette SvarUt prosjektet, som handler om å digitalisere postsendinger fra kommune til innbygger (bruker). Dette gjennomføres for å effektivisere postgangen, og fjerne forsinkelser som kan oppstå ved å bruke mellomledd. Andre elementer man håper en kan oppnå ved å ta i bruk SvarUt, er å få raskere kommunikasjon mellom ansatte, men også ut til brukere av kommunens tjenester.

1.1 Digitalisering

«Digitalisering» blir i dag mer og mer vanlig å implementere i bedrifter som en måte for å gjøre arbeidsoppgaver lettere å utføre, eller for å fjerne unødvendige arbeidsoppgaver som krever tid (inkludert repeterende oppgaver) man egentlig ikke har tid til å gjøre. Bedrifter som digitaliserer ønsker gjerne å effektivisere seg. Det vil si at de ønsker å automatisere standard oppgaver for å heller fokusere mer på samhandling og kundebehandling, som skal gi økt merverdi for bedriften.

Oppgaven ønsker å finne ut hvilke faktorer som kan påvirke holdningene til de ansatte i Kristiansund Kommune, ved gjennomføring av den digitale løsningen SvarUt. SvarUt prosjektet i Kristiansund kommune handler om å digitalisere postsendinger fra kommune til innbygger (bruker). Dette gjennomføres for å effektivisere postgangen, og fjerne forsinkelser som kan oppstå ved å bruke mellomledd. Andre elementer man håper en kan oppnå ved å ta i bruk SvarUt er å redusere utgifter og spare miljøet, at brukerne får raskere svar fra kommunen, og at brukerne får oversikt over alle de viktige brevene sine samt tilgang til disse når som helst. (kommune 2017)

Regjeringen har opprettet en arbeidsgruppe som skal vurdere ulike digitaliseringstiltak mellom det statlige og kommunen. Gruppen ser til at det er gjennomført og planlagt ulike tiltak eller virkemidler som kan gi gevinster hos begge parter. Dette er for eksempel en overgang til Digital postkasse for brukere. SvarUt som digitalt verktøy i kommunen skal

sende utgående post til både eksterne brukere og interne ansatte, via digital mottaker boks som Altinn eller Digipost.

Regjeringen innførte ny ordning for medfinansiering av digitale prosjekter.

Arbeidsgruppen mener at denne medfinansieringsordningen bør få økte rammer, slik at digitale prosjekter som SvarUt kan prioriteres høyere. Håpet er å kunne utvikle et digitalt verktøy, som kan benyttes mellom offentlig sektor og kommunal sektor når det gjelder å sende post. Dette vil uten tvil forenkle hverdagen til mange som er avhengig av å formidle dokumenter, som i tillegg kan inneholde sensitiv informasjon, enten ut til brukere eller til andre kommunale og offentlige etater. Utfordringer kan være de som ikke enten har tilgang til digitale verktøy (eier ikke pc) eller som av andre grunner ikke er digitale brukere. (Regjeringen.no 2015)

Ifølge notatskrivet (2015) fra regjeringen står det under virkemidler for å skape økt oppslutning, hurtigere spredning og gevinstrealisering av nye tiltak, at disse digitale løsningene kommer først når de brukes. Derfor er det viktig å sørge for at nye løsninger får så stor utbredelse så hurtig som mulig når de er klare for bruk. Da dette vil medføre ekstra kostnader i å utvikle parallelle løsninger, må digitaliseringstiltak ofte kombineres med regelverksendringer og økonomiske incentiver for å sikre høy spredning.

1.2 Digitale løsninger

Det har vært for liten spredning og sen utbredelse av SvarUt som sikker digital postgang. Noe av grunnen til dette er fordi man har fått lite opplæring eller informasjon i forkant av implementeringen. Å etablere modeller på samstyring hvor både kommune og stat samarbeider (innehar samme standard og fellesløsninger digitalt), vil kunne effektivisere og legge til rette for bedre opplæring i flere avdelinger. Senere kan dette gi en samkoordinasjon av tjenester og tilbud ut til brukere, men også gjennom kontakt mellom ansatte i statlige institusjoner og kommuner. Et av tiltakene i dokumentet fra Regjeringen er mulig innføring av gebyrer dersom det sendes papirdokumenter mellom forvaltninger, fra det tidspunktet det finnes gode digitale alternativer. (Regjeringen.no 2015, s. 8)

For å forstå hvordan en kan implementere og gjennomføre en digital forandring i det kommunale apparatet, kan det være viktig å vite noe om hvordan ledelsen og de ansatte

samhandler. Dette for å redusere usikkerhet blant ansatte (digitalisering kan føre til reduisering av arbeidsoppgaver) med tanke på arbeidsoppgaver i hverdagen, og andre stressfaktorer som kan oppstå gjennom digitalisering. Ved å la ansatte bli inkludert eller involvert tidlig i fasen ved innføringen av et nytt digitalt verktøy, vil de ha mulighet til å kunne komme med innspill for opplæring og implementering av systemet på en tilfredsstillende måte. Samtidig må ledelsen legge ting til rette gjennom å gi tilstrekkelig opplæring og oppfølging i tiden etter at ny teknologi er implementert. Senere hvordan dette kan utvikles og forbedres internt i kommunen. (Regjeringen.no 2015)

Et spennende funn i studiet kan være om det finnes noen form for kommunikasjon mellom avdelingene, eller om det er opprettet en felles arena for deling av erfaringer i bruk av SvarUt. Dersom kommuner (og statlige etater) gjør ting hver for seg, kan dette føre til at samfunnet påføres vesentlig høyere kostnader ved digitalisering. Samtidig kan det redusere verdien av digitale løsninger. Det er heller ingen planmessig koordinering mellom det offentlige og kommunen på digitaliseringsområdet når det gjelder arbeidet som foregår i ulike utvalg. Selv om gruppene fungerer godt, arbeider de gjerne uavhengig av hverandre.

Det finnes ikke mekanismer for å sikre at de trekker i samme retning, eller at konflikter og uoverensstemmelser blir håndtert mellom gruppene. utfordringene er at løsningene som utvikles ikke tas i bruk i det omfanget som er planlagt, og dette gir en dobbel-virkning gjennom at de planlagte gevinstene realiseres i mindre grad. Tilstedeværelsen av parallelle løsninger gir da høyere kostnader. En opplever at departementene tar fordelene i for liten grad på alvor, når det gjelder samordning av digitaliseringsarbeidet, slik at det tar for lang tid før en endelig beslutning fattes. (Regjeringen.no 2015)

1.3 Case og problemstilling

Problemstillingen er som følger:

Hvilke faktorer kan forklare de ansattes holdninger til SvarUt?

Forskningsspørsmål:

1: Hvilken form for opplæring får de ansatte ved implementering av SvarUt?

2: Hadde de ansatte forventninger til SvarUt?

3: Hvilke erfaringer sitter de ansatte igjen med etter å ha brukt SvarUt?

Hvordan ansatte oppfatter den informasjonen og opplæringen de får fra ledelsen ved innføring av en digital løsning er en del av oppgavens forskning. Casen i oppgaven er Kristiansund kommune og SvarUt som digital løsning. For å avgrense studiet, dette pga. tidsspørsmål og ressurser, har jeg valgt å studere hvilke faktorer som kan forklare de ansattes holdninger til SvarUt som «sikker digital post». Dette gjennom å stille forskningsspørsmål som skal belyse hvordan de ansatte får informasjon, opplæring, forventninger og hvilke erfaringer de opparbeider seg gjennom bruk av SvarUt.

2.0 SvarUt

SvarUt som digitalt verktøy i kommunen skal sende utgående post til både eksterne brukere og interne ansatte. Hovedfunksjonen i SvarUt tjenesten er å formidle informasjon mellom avsender og mottaker. SvarUt tar ansvar for å formidle avsenders forsendelse via den kanalen mottaker har valgt. (Kommunesektoren 2018) Rådmannen som er den høyeste lederen i Kristiansund kommune ønsker at alle som skal sende ut post til enten innbyggerne eller interne ansatte, skal benytte SvarUt. Dette ble demonstrert ved at alle frankeringsmaskinene (i Kristiansund kommune) ble fjernet, og de ansatte måtte lære å ta i bruk SvarUt umiddelbart. Rådmannen har også ansatt en person til stillingen som «Digitaliseringskoordinator», som bl.a. har til oppgave å følge opp at det gis riktig informasjon og opplæring til de ansatte i digitale løsninger.

SvarUt er en digital løsning som kobles til eksisterende produksjonsprogram til den ansatte i Kristiansund kommune. Når SvarUt er påkoblet kommunens fagprogram, kan ansatte sende post til mottaker. Bruker eller mottaker oppretter en digital postkasse hos enten Digipost eller Altinn, og må logge seg på med Bank-ID. Dette skyldes at informasjonen i posten kan inneholde sensitive opplysninger, og må derfor beskyttes gjennom en sikkerhetsordning.

Hvordan SvarUt som et effektivt og brukervennlig system i arbeidshverdagen ble oppfattet av de ansatte, er noe av det man gjennom samtaler med kommunens representanter kom frem til var spennende å forske på.

3.0 Teori

3.1 Teoretisk rammeverk

Oppgavens teoretiske rammeverk har sitt utspring i e-forvaltning. Implementering av digitale løsninger i kommuner eller statlige foretak som et ledd i å forenkle og effektivisere arbeidsoppgavene til de ansatte, blir mer og mer vanlig i dagens yrkessamfunn. I tillegg finnes det flere masteroppgaver og kortere artikler som omhandler studier av implementering av digitale verktøy. Selv om mange av disse artiklene og studiene har vært rettet mot helsesektoren, kan de være like aktuelle for hvordan ansatte i andre statlige og kommunale institusjoner oppfatter implementering av digitale løsninger.

Noen av disse artiklene vil bli koblet til denne oppgaven, da i hovedtrekk en artikkel som handler om hvilke suksessfaktorer som påvirker implementeringen av digital forvaltning. Dette fordi mye av litteraturene i oppgavene kan være relevante, for å forstå hvilke holdninger og oppfatninger de ansatte i kommunene kan ha til en så viktig endring. Noen eksempler som har innvirkning på implementeringen av nye digitale verktøy er økning i arbeidsmengde, ressurser, infrastruktur, opplæring og ansattes syn på trygghet.

Neste kapittel vil handle om New Public Management (NPM) modellen, og hvorfor den er så viktig med tanke på utviklingen av digitale løsninger i det offentlige. Videre sier oppgaven noe om velferdsteknologi, og hvordan dette kan overføres til kommuner. Så kommer en generell beskrivelse om de ulike faktorene, som kan ha påvirkning på implementeringen av digital forvaltning i det offentlige. Med digital forvaltning menes her e-forvaltning oversatt fra det engelske ordet e-government.

3.2 New Public Management

Utviklingen av New Public Management (NPM) oppsto på 1980 tallet og fremover. Denne reformen ble ansett som et brytningspunkt i styring av offentlig sektor. NPM's framvekst og dominans ble preget av læresetninger med hovedfokus på kostnadseffektivitet og produktivitet innen offentlig sektor. Dette gikk på bekostning av mer tradisjonelle måter å bedømme offentlige organisasjoner som politisk demokrati, offentlig etikk og rettsikkerhet. NPM tenkningen fikk heftig kritikk og møtte motstand fra ansatte i offentlig

sektor. Forvaltningsteoretikere i tillegg til praktikere forsøkte å formulere alternative filosofier og praktiske grep, for å organisere den offentlige sektor. (Rose og Baldersheim 2014)

Reformutviklingen av NPM-konseptet blir av Baldersheim og Rose (2014) fremstilt i tre hovedbolker. Hver bolke er delt inn i en bredere teoretisk forankring hvorav første bolke handler om å tro på ledelse. Lederen i sentrum, for å skape en ny og mer dynamisk organisasjon. Går fra å ha fokus på ren økonomi, til det sosiale feltet med mellom-menneskelige relasjoner.

Den andre bolken er økt fokus på mer kontroll i styring av forvaltningen. Legger vekt på marked, kontrakter og konkurranse-eksponering. Går fra hierarki, formelle regler og direkte regulering, over til fleksibilitet og horisontal koordinering. En kan si at man gikk fra styring gjennom regler og rutiner over til mål, resultater, kvalitet og konkurranse.

Den tredje bolken handler om «*brukerfokusering*». En slik tenkning av NPM retter et søkelys mot hvordan en kan innrette organisasjonen til å legge til rette for økt innflytelse og medvirkning fra brukernes side. Offentlig forvaltning er kjent for å legge for liten vekt på å framskaffe informasjon om brukernes preferanser, behov og interesser. Når etterspørselen etter de «egentlige» tjenestene er fraværende i markedet, søkes det etter mekanismer som kan forbedre informasjonsflyten fra brukerne inn i beslutningsprosessene. (Rose og Baldersheim 2014)

En idé har vært å framstille forvaltningens ansvar overfor brukerne, på samme måte som ledelsen i et aksjeselskap er ansvarlig overfor aksjonærene. Bygd på en ansvarlighetstankegang hvor ulike varianter av brukerorientering, utvikler kjente begreper og tilnæringsmåter fra det private næringslivet. Dette gjelder også når det kommer til håndtering av kunderelasjoner, som da i tillegg tilpasses de offentlige organisasjonene. (Rose og Baldersheim 2014)

Det er blitt rettet en rekke kritiske merknader til innføring av målstyring og virksomhetsplanlegging i Norden. Det hevdes for eksempel at det går rett og slett ikke an å styre med mål. Årsaken er at målstyringskonseptet bygger på en del forutsetninger som ikke finnes, eller er til stede i offentlig sektor. Den mest kritiske og iøynefallende

forutsetningen som trekkes frem, er spørsmålet om det i hele tatt er mulig å formulere klare og kvantifiserbare mål. Dette samtidig med at de ikke skal være gjensidig motstridende eller ustabile. Et annet argument som blir brukt er presset på enkelt-institusjoner til å forfølge egne mål, noe som kan føre til overfokus på måling. Dette fører til at både samarbeids- og samordningsproblemer kan oppstå, mellom virksomheter som ideelt sett burde samarbeide. (Rose og Baldersheim 2014)

3.3 Velferdsteknologi

Velferdsteknologien implementeres nå innen helse for å øke sikkerheten, utvikle og effektivisere arbeidsoppgavene til de ansatte, og for å kunne tilby standard tjenester. Ved implementering av ny teknologi er det viktig å få et grunnlag for å identifisere hvilke kompetansebehov og organisasjonsendringer som kan oppstå i kommuner. Dette gjelder for å se hvilke utfordringer kommunene står overfor i årene fremover. (Dugstad et al. 2015)

Studier om implementering av teknologi i helse og omsorgstjenesten, har prøvd å studere samhandlingen mellom interne og eksterne brukere av teknologisystemet. Relasjonen mellom kommunehelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten, når det gjelder samhandling og utprøvd teknologi nasjonalt og internasjonalt, viser at flere av fremtidens omsorgsutfordringer kan løses ved å ta i bruk mer teknologi. Samhandling ved implementering og opplæring skal redusere feil bruk av teknologi i hverdagen, samt at flest mulig skal forstå viktigheten og utbyttet man kan få ved å bruke teknologi i arbeidet sitt. (Dugstad et al. 2015)

Mye av teknologien er allerede utviklet og tilgjengelig. Derimot er en del av disse teknologiske løsningene oppfattet å være fragmenterte, lite brukervennlige og effekten er lite dokumentert. Manglende opplæring gjør den vanskelig å implementere og det er behov for å utvikle pedagogiske tilnærminger, som kan skape motivasjon og interesse hos de ansatte. Da det er liten interesse for å opprette slike tilnærminger i teknologibransjen, har dette ført til manglende samarbeid med kommuner og brukere. Et samarbeid kunne forenklet arbeidshverdagen, men tilgangen og bestiller kompetansen i de ulike nivåene er ikke-eksisterende i kommunene. (Dugstad et al. 2015)

Dugstad (2015) nevner at det er viktig å kartlegge behov for kompetanse og organisasjonsutvikling tilknyttet implementering av velferdsteknologi. De utfordringene som kommunene opplever i dag og som vil forsterkes fremover (skaffe kunnskap og mulige løsninger), kan føre til opprettelse av en overordnet hensikt og målsetning i å dokumentere effekter av enkeltløsninger. I tillegg må en avdekke omkringliggende faktorer som virker inn på resultat og effekt av teknologiløsninger, samt dokumentere eller gi referanser tilbake til leverandørene. Dette for å gi beskjed om de løsningene som de har kommet med fungerer eller trenger justeringer. Kommunene trenger økt kunnskap og kompetanse om bruk av teknologi i tjenesteytingen, og en felles læringsarena hvor en kan få delt sine erfaringer og idéer.

3.4 Generelle faktorer

Müller og Skau presenterer i artikkelen «Success Factors Influencing Implementation of E-government at Different Stages of Maturity: A Literature Review» faktorer som påvirker digitalisering i offentlige organisasjoner. Enten disse blir implementert suksessfullt eller ikke, så blir faktorene presentert i følgende tabell:

Eksternt miljø	Organisasjon	Ledelse	Ansatte	Innbyggere (brukere)	Teknologi
<i>Lovgivning</i>	<i>Krakteristikker</i>	<i>Kjennetegn</i>	<i>Menneskelig kapital</i>	<i>Digitale skillelinjer</i>	<i>Infrastrukturen</i>
<i>Politisk og administrativ reform</i>	<i>Finansielle ressurser</i>	<i>Forpliktelse</i>	<i>Frykt for endringer</i>	<i>Opplæring og utdanning</i>	<i>Brukerdesign og tilgang</i>
<i>Sosioøkonomisk faktor</i>	<i>Infrastruktur</i>	<i>Strategi og visjon</i>	<i>Opplæring og utdanning</i>	<i>Brukernes behov og tillit</i>	<i>Teknisk sikkerhet</i>
<i>Kultur</i>	<i>Interessenter</i>	<i>Lede prosjekter</i>			
	<i>Samarbeid</i>				

(Müller og Skau 2015)

Offentlige etater klarer ikke alene å håndtere implementering. Forskjeller i forhold til organisasjonskultur og sosioøkonomiske faktorer kan påvirke implementeringen. Dette gjelder også med tanke på de andre kategoriene som lovgivning, politiske og administrative rammeverk ved behov for reformasjon. Flere offentlige etater må tilpasse seg nye miljøforhold. I tillegg kan de ikke bare fokusere på kortsiktige planer, men også legge langsiktige strategier, som kan frembringe ulike suksessfaktorer.

De fleste etatene har et stramt budsjett som begrenser mulighetene for å utvikle og eksperimentere med ny teknologi. Dette gjelder også private selskap, men offentlige etater har et finansielt ansvar, for å ikke sløse bort skattebetalernes penger. En implementering

må bli forfremmet gjennom lokal tilpasning av planer, systemer og prosesser. Under kommer en beskrivelse av de ulike faktorene som er listet opp i tabellen ovenfor. (Müller og Skau 2015)

Eksternt miljø

Opplyser her om en utviklet *lovgivning*, det *politisk-administrative systemet* som ønsker engasjement, en *sosioøkonomisk faktor* med ulike miljøer, i tillegg til *kultur* som finnes i alle organisasjoner.

Lovgivning skal til enhver tid ha et lovverk som er oppdatert. Dette er viktig med hensikt i å sikre sikkerheten og privatlivets fred. Når nye tjenester er implementert oppstår nye muligheter og sikrer at tidligere lovgivning ikke står i veien for utvikling, samtidig som det er viktig å beskytte innbyggerne.

Politisk og administrativ reform er nødvendig for å få tak i politikernes engasjement. Dette kan være et viktig startpunkt i opprettelsen av digital forvaltning. I tillegg til lovgivning, så er politisk og administrativ reform nødvendig.

Sosioøkonomisk faktor er av betydning når en skal implementere digital forvaltning. Den sosiale konteksten der offentlige etater er lokalisert har stor betydning. Innbyggere (eller brukere) fra forskjellige sosiale miljøer, vil reagere ulikt på forskjellige tjenester som tilbys av offentlig sektor. Derfor må offentlige myndigheter ta i betraktning de ulike typer innbyggere (brukere) som tar i bruk tjenestene.

Kultur er allestedsnærværende og har derfor innflytelse ved implementering av digital forvaltning. Det finnes flere forskjellige aspekter av kultur og de finnes i forskjellige nivåer, som på samfunns- og organisasjons nivå. Ingen kulturer er identiske. Dette er også grunnen til at digitalisering burde behandles forskjellig innen hver organisasjon, for å sikre en suksessfull implementering av digitale forvaltninger. (Müller og Skau 2015)

Organisasjon

Omhandler offentlige tjenester, med *kjennetegn* som kan påvirke ryktet til organisasjonen, *finansielle ressurser* tilbyr tilgjengelige alternativer, *infrastruktur* sikter til

implementeringsberedskapen, *interessenter* bør tas i betraktning, og *samarbeid* gjennom kunnskapsdeling.

Kjennetegn i organisasjonen som kan påvirke sannsynligheten for en suksessfull implementering, har betydning. Disse karakteristikkenes inkluderer regler, verdier og normer i organisasjonen sammen med ledelse, de ansatte og deres endringsvilje. Andre karakteristikk som er nevnt er rykte til organisasjonen. Et godt rykte kan øke sjansen for at implementeringen blir suksessfull, ved at ansatte tilegner seg endringen.

Ressursbehandling er også en annen viktig faktor.

De *finansielle ressursene* i en organisasjon er veldig viktige siden de påvirker de tilgjengelige alternativene, og gir samtidig mulighet til å implementere digital forvaltning. Men det er ikke bare økonomi og de finansielle ressursene som avgjør om implementeringen blir en fiasko eller suksess. Organisasjonens budsjett er også viktig, da det gjenspeiler organisasjonens prioriteringer på et symbolsk nivå.

Infrastrukturen inkluderer organiseringsprinsippene som påvirker organisasjonsatferd, både eksternt og internt. Dette bør derfor få stor oppmerksomhet, siden det påvirker implementeringsberedskapen. Det eksisterende data og informasjons grunnlaget er av stor betydning, siden implementering av den digitale forvaltningen tilrettelegges av en velutviklet infrastruktur.

Interessentene i offentlig forvaltning kan ha flere ulike interesser. Det er viktig at alle interessene blir tatt i betraktning og prioritert. Det er også viktig å sikre at alle interessentene har en eierandel i prosjektet og at de er forpliktet til prosessen.

Samarbeid er viktig. En suksessfaktor som nevnes hyppig er viktigheten av informasjon og kunnskapsdeling. Da flere ansatte kan besitte taus kunnskap som er livsviktig for en bedrift, kan mangel på kunnskapsdeling bli et problem. Dette innebærer dårlig organisatorisk læring, som igjen skaper barrierer for informasjons og kunnskapsdeling. Dette gjør samarbeid mellom vertikale og horisontale nivåer til en stor utfordring innad i organisasjonen. (Müller og Skau 2015)

Ledelse

Ledelsen bør forplikte seg 100 % til prosjekter som skal gjennomføres i organisasjonen. Ulike *kjennetegn* kan gi ulike konsekvenser, ha *forpliktelse* til prosjekter, gjennomføre *strategier* og utvikle *visjonen*, og *lede prosjekter* for å redusere endringsmotstand.

Kjennetegn her menes med at den implementeringsberedskapen som ligger til grunn, kan ha stor betydning for om implementeringen av digital forvaltning enten blir suksessfull eller ikke. Utfallet blir avgjort basert på om det foreligger en svak eller sterk implementeringsberedskap i organisasjonen.

Forpliktelse ved at toppledelsen støtter de nye prosjektene for å oppnå implementeringssuksess. Toppledelsen må i tillegg føle eierskap til prosjektene. Hvis et e-forvaltnings prosjekt ikke har klar inndeling av ansvar, kan risikoen for svikt øke da fokuset enten skifter eller forsvinner.

Strategi og visjon er viktige elementer ved e-forvaltning. Det er viktig å justere e-forvaltnings prosjekter mot strategier som fokuserer på å redusere de digitale skillelinjene. Med riktig strategi og visjon kan man øke kompetansen og bevisstheten til både de ansatte og brukerne.

Lede prosjekter ved å minske frykten for endringer, gjennom å introdusere endringer så smertefritt som mulig. Endringsledelse er viktig når en skal implementere-forvaltnings tjenester og dette inkluderer i tillegg andre aspekter innen ledelse. Disse er forhold, risikoer, planer og leverandørstyring. (Müller og Skau 2015) Tidligere forskning utført av Torvatn et al. viser at nærmeste leder i hovedsak er støttende. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017, s. 39)

Ansatte

Ansatte omtales her som en *menneskelig kapital*. *Frykt for endringer* kan oppstå om man mangler informasjon om endringen. Det bør tilrettelegges for god *opplæring* og tilstrekkelig med *utdanning*, for å gjennomføre digitalisering i organisasjonen. Dette kan redusere endringsmotstanden, og trygge forståelsen av den digitale løsningen.

Menneskelige kapital er et avgjørende element i implementeringen av e-forvaltning, da spesielt menneskenes evner. Potensiell barriere er mangel på IT eksperter og ansatte med interesse for teknologi. Det personlige og politiske maktforholdet spiller også en viktig rolle når det kommer til implementering av e-forvaltning. Dette påvirker ansattes oppfatning ved at man er spent på å få nye muligheter. Mangel på tid til å eksperimentere, kan føre til en begrensning av innovasjon og forbedring av e-forvaltningstjenestene.

Frykt for endring er en ekte risikofaktor, fordi ansatte er skeptiske til endringen. Frykt for å bli overflødig er en implementerings barriere som negativt påvirker samarbeidet med ansatte. Mange faktorer kan påvirke endringsfrykten, som for eksempel å gå ut av komfortsonen eller det kan være at personlige interesser hos ansatte er større enn organisasjonens interesser. I tillegg er mangelen på informasjon (hva skjer/ hvorfor) en sterk faktor til at ansatte danner en frykt for endringer. (Müller og Skau 2015)

Tidligere forskning viser til at teknologiimplementeringen ikke bare handler om teknologien i seg selv, men også om organisasjonsprosessen som da i tillegg kan representere viktige organisasjonsendringer. Respondentene i forskningen var enig i at teknologi kan endre arbeidsmetode. Dette viser at teknologiinnføring og endring av arbeidsorganisering tydelig går hånd i hånd. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017, s. 43)

Opplæring og utdanning er noe som er viktig at ansatte får. Dette for å sikre at brukerne får den beste tjenesten som mulig. Opplæring og utdanning er en måte å redusere endringsmotstand, dette gjennom oppgaver som å veilede brukere i å bruke e-forvaltningens tjenester på en riktig måte.

(Müller og Skau 2015)

Innbyggere (eller brukere)

Ser på *digitale skiller* i befolkningen, samt hvilken *opplæring* eller *utdanning* de får i å bruke teknologien på arbeidsplassen. *Brukernes behov og tillit* til systemet er også andre viktige faktorer for at brukerne skal benytte tjenestene til kommunen.

Digitale skillelinjer i befolkningen fører til at flere faktorer påvirker aksept i e-forvaltningens tjenester. Demografiske og sosiale ulikheter mellom befolkningsgrupper,

samt om gruppene er klar for e-forvaltning eller ikke har en stor betydning. Alder, utdanningsnivå, holdninger, tro og normer påvirker brukernes aksept og tilegnelse av e-forvaltningens tjenester. Nivået på internett-erfaring, teknologisk kunnskap og leseferdighet er andre viktige faktorer som påvirker tilegnelsen av e-forvaltning.

Opplæring og utdanning av innbyggerne eller brukerne er nødvendig. Dette hjelper på å redusere det digitale skillet og øker sannsynligheten for en suksessfull implementering av digital forvaltning. Som en del av opplæringen og utdanningen bør myndighetene øke bevisstheten av de digitale tjenestene, og dets verdi for brukerne. (Müller og Skau 2015)

I tidligere forskning utført av Torvatn et al. svarte respondentene at de er enige i at det trengs effektive måter å engasjere medarbeidere i teknologiinnføringen. Det å utvikle effektive måter for å skape engasjement, kan legges til grunn når en vil få innbyggere, eller den vanlige bruker til å ta i bruk digitale tjenester. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

Brukernes behov og tillit til de ulike tjenestene må være til stede, eller så blir de ikke benyttet. Noe som kan påvirke dette er myndighetenes informasjon som blir gitt til brukerne. Myndighetene bør derfor fokusere på brukernes behov, for å sikre tjenestens relevans og nytte. I utvikling og implementering av e-forvaltningstjenester er det viktig å ta i betraktning sikkerheten og personvernet til brukerne. Myndighetene bør utforme sikkerhets- og personvernregler som fremmer tillit. Det er også viktig å demonstrere fordelene ved e-forvaltning til brukere, selv om de er skeptiske og det kan påvirke tillitsnivået. (Müller og Skau 2015)

Teknologi

Omhandler *infrastrukturen* innen teknologi for å forebygge svikt, i tillegg til hvilken *brukerdesign* og *tilgang* som opprettes for å gi alle en god brukervennlighet. *Teknisk sikkerhet* gjennom sikring av forvaltningssystemet som skal sikre personvernet for brukerne.

Infrastruktur innen teknologi er viktig. En utilstrekkelig infrastruktur kan føre til implementeringssvikt. Ved motsatt tilfelle, kan en omfattende infrastruktur derimot øke sjansene for en vellykket implementering. Grunnen er at en god infrastruktur gjør det lettere å videreutvikle eksisterende tjenester og de underliggende systemene. System

integrasjon gjør prosesseffektivisering mulig, som igjen øker sannsynligheten til suksess ved implementering av e-forvaltning.

Design og tilgang i implementering av e-forvaltning er avgjørende. Blant faktorene som forårsaker svikt i e-forvaltningstjenester er dårlig webdesign, noe som er viktig for brukervennligheten. En annen faktor som påvirker suksess eller svikt ved tilegnelse av e-forvaltning, er den universelle tilgangen til de varierte tjenestene for alle brukerne. Myndighetene skal tilby tjenester til alle brukere og innbyggere, uavhengig av funksjonshemming. Det må tilrettelegges for at eldre, eller folk med forskjellige funksjonshemninger kan benytte seg av e-forvaltningens tjenester.

Teknisk sikkerhet er en viktig bekymring for brukere av e-forvaltningens tjenester.

E-forvaltningens systemer må være godt sikret, og veletablerte standarder brukes. Er dette på plass trenger ikke brukerne å bekymre seg for personvern, siden stabiliteten og sikkerheten er godt støttet gjennom tjenestenettverket. (Müller og Skau 2015)

3.5 Læringsformer

Det finnes ulike former for læring. Det er vanlig å dele læring inn i tre grupper som kunnskapslæring, ferdighetslæring og holdningslæring. Innen disse områdene finnes det igjen ulike nivåer. Alle 3 formene kan være viktige for å forstå hvordan ansatte responderer til ny teknologi og hvordan de skal ta denne teknologien i bruk i sin arbeidshverdag. Arbeidsmiljøet der man jobber kan påvirke læringen individuelt, eller for hele staben som gruppe.

Eksempler kan være det å dele kunnskap om, eller ha fra før kunnskap i å bruke teknologi. Hvor bra man forstår og bruker en teknologi i sin arbeidshverdag, er en ferdighet man utvikler gjennom kontinuitet i arbeidshverdagen. Bruker man teknologien mindre, kan dette føre til mer usikkerhet. Holdninger til teknologi gjennom refleksjon i hva teknologien kan gjøre for deg som ansatt i deres daglige liv, spiller en stor rolle. Er teknologiutvikling bra, dårlig eller nødvendig oppfattet av den enkelte, vil dette spille inn for hvordan ansatte oppfatter teknologien som nyttig. (Kommunesektoren 2016)

Det kan være verdt å tenke litt på hva som kan være nyttig når det kommer til generell interesse ved innovasjon og implementering av velferdsteknologi. For eksempel at alle kommuner skal ha hatt opplæring av et større antall medarbeidere, som er medvirkende i bruken av teknologi systemet og som aktivt jobber med dette. Høy eller lav motivasjon for å bruke teknologien, kan være verdt å vite noe om. Intensjonen er å finne ut om brukerne enten har mye eller lite frykt for teknologien. Om det er mye eller lite motstand mot teknologien kommer av brukervennlighet og tilfredsstillelse, når man bruker teknologien som arbeidsverktøy i hverdagen. Fungerer den tilfredsstillende og brukerne behersker teknologien godt, blir den et nyttig redskap i arbeidssituasjonen. Det kan oppleves som utfordrende dersom det ikke er gitt tilstrekkelig opplæring fra begynnelsen av. (Dugstad et al. 2015)

Kommunikasjon mellom fagkulturer og sektorer (privat og offentlig) kan by på utfordringer. Slike utfordringer bør overkommes og takles som en integrert del i sitt daglige arbeid. Alle grupper bør derfor jevnlig få påfyll av kunnskap. I alle faser av prosjektet er det nødvendig å iverksette forberedelser slik at kunnskapen kommer ut til alle. Dette gjennom informasjonsdeling, utvikling av opplegg og materiell for opplæring, teknologisk installasjon, ta i bruk teknologien og for å dele erfaringer underveis.

En viktig faktor å ta hensyn til ved implementering av ny teknologi, er om det blir påført merarbeid da ansatte må lære seg mye nytt. Men når man har lært seg det nye systemet og det oppleves stabilt og pålitelig, kan det frigjøre arbeidskapasitet. Opplæring med god støtte fra kolleger i håndtering av teknologien. Alle har et ansvar for å kommunisere med hverandre, dette gjelder mellom internt ansatte men også fra ansatte til brukere. Instruksjoner og opplæring av andre (deltidsansatte og eksterne samarbeidspartnere) i å bruke systemet riktig er viktig. Dette for å minske feil bruk eller misforståelser mellom samarbeidende parter. (Dugstad et al. 2015)

Ledere har ofte blitt oppfattet som for lite engasjerende når det skal implementeres ny teknologi. I enkelte tilfeller kan det bli mer utfordrende å involvere andre kommunale avdelinger eller etater, da det er ulike premisser for samarbeid. Lederen er ansvarlig for å lede arbeidet med tjenesteinnovasjon. Dette for at nye ansvarsområder blir ivaretatt og eventuelle overflødige rutiner lukes ut. Lederen skal også se til at vikarer og andre ansatte

læres opp slik at de kan både håndtere teknologien men også håndtere den riktig, dersom de ansatte som håndterer den til daglig er syke eller avviker ferie. (Dugstad et al. 2015)

3.6 Ansvarskompetanse

Johan E. Ravn presenterer i sin rapport for Sintef at ansvarskompetanse kan knyttes til hvordan man bør opptre i hvilken som helst bedrift i dagens utviklende samfunn. Det presiseres i rapporten at ansvarskompetanse kan være mer enn en ferdighet som individer innehar, og at både denne individuelle arbeidstakeren og virksomheten bidrar til ansvarskompetansen. Følgende beskrivelse av ansvarskompetanse:

«Med ansvarskompetanse menes at fagarbeidere i tillegg til å være kompetent i sitt fag også har kvalifikasjoner for å medvirke i viktige beslutningsprosesser, ta ansvar for egen arbeidsplass, egen innsats og andre kollegers arbeidsinnsats, og jobbe på selvstendig grunnlag uavhengig av om det er en leder tilstede som overvåker situasjonen». (Øyum et al. 2010, s. 39)

Man blir ikke tildelt ansvarskompetanse, men det er en ferdighet i virksomheten som de ansatte må trene og vedlikeholde. Bedrifter over hele Norge har fått arbeidstakere og eiere som har vært vant til andre arbeidssystemer med mer formell hierarkisk kontroll og styring. Der forventes det at jobben er spesifisert i detalj og overlevert på en tydelig måte, slik at arbeidstakeren ikke skal kunne misforstå. Arbeidsutføringen kan kontrolleres underveis og i etterkant av andre enn arbeidstakeren selv. Norsk arbeidsliv har ikke fungert sånn da engasjement og involvering har vært på en slik måte, at den enkelte selv tar ansvar for å få ryddet opp i uklarheter og løse mindre feil. Det aller viktigste kjennetegnet for norsk arbeidsliv er autonomi og initiativ. (Ravn 2017)

Norsk og utenlandsk arbeidsliv er veldig forskjellig, da Norge er basert på grunnpilarer som koordinert lønnsdannelse, universelle velferdsordninger og arbeidsliv som er regulert gjennom lover og avtaleverk. På virksomhetsnivå har modellen bidratt til at de nordiske landene har utviklet sterke samarbeidstradisjoner mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Modellen er institusjonalisert som en rådende forståelsesramme for arbeidstakerne. (Ravn 2017)

Ifølge Sundseth ble det nevnt på et foredrag han hadde, fra en tillitsvalgt at følgende nøkkelpunkter i bedriften hans på hvordan de opererte ble presentert som:

- Strategiforståelse og strategi-innsikt (blant ingeniører og operatører) er en forutsetning for en flat organisasjon.
- Velinformerte medarbeidere gjør de riktige valgene.
- Kompetente medarbeidere må ha de beste verktøyene

Dette er tre punkter som får frem hvordan samarbeidsmodellen skaper en involvert organisasjon, men som tar tid å innføre. Organisasjonen må trene og utvikle seg over tid, slik at godt informerte medarbeidere, kan gjøre de riktige valgene. (Ravn 2017)

I tillegg trekkes det frem at bak en samarbeidsmodell med en lang og tålmodig trening, så har mange norske organisasjoner evnet å utvikle en del involveringsbaserte organisatoriske trekk som kan utnyttes til å bli følgende konkurransefortrinn:

- Åpenhet: Finnes få formelle stengsler for å kommunisere med folk på tvers av fag og nivå. Ledere og ansatte er vant med å snakke direkte med hverandre.
- Kommunikasjon: Toveis kommunikasjon som flyter godt innad i organisasjonen, dvs. ikke bare enveis med tanke på instruksjoner og informasjoner.
- Selvstendighet: Ansatte vant til å arbeide selvstendig.
- Tidlig teknologibruk: Høye lønnskostnader over tid har gjort investeringer i nytt utstyr, som teknologi, relativt billig. Dette gjør at bedriftene generelt står for både mye og tidlig bruk av avansert teknologi. (Ravn 2017)

3.7 Faktorer for opprettelse av spørreskjema

Oppgaven vil gjennomføre en survey basert på enkelte temaer som er nevnt tidligere i kapittelet. Ved å stille spørsmål som kan få frem hvilke holdninger de ansatte har til implementering av nye digitale verktøy, samt om de synes digital utvikling er positiv eller negativ, kan hjelpe på å avsløre hvilke av de ulike faktorene som kan påvirke en digital implementering.

Følgende tabell under viser hvilke temaer og kategorier spørsmålene i spørreundersøkelsen berører:

Ansatte	Innbyggere (brukere)	Teknologi	Eksternt miljø	Ledelse
<i>Informasjon og opplæring</i>	<i>Brukernes behov og tillit</i>	<i>Brukerdesign og tilgang</i>	<i>Kultur</i>	<i>Strategi og visjon</i>
<i>Frykt for endringer</i>				<i>Forpliktelse</i>
<i>Menneskelig kapital</i>				

Informasjon og opplæring som tema ble valgt fordi det er viktig å få frem om de ansatte mottok tydelig informasjon i forkant av en digital implementering, i tillegg til hvilken opplæring de fikk god nytte av. Om kommunen la til rette for opplæringen, eller om de ansatte fikk opplæringen på en annen måte var også av interesse.

Bruk av SvarUt tema ble valgt fordi oppgaven ønsker å vite mer om de ansattes erfaringer ved å ta i bruk løsningen. Man kan koble dette til teknologi og *brukerdesign og tilgang*. I tillegg utgjør *menneskelig kapital* her hvordan erfaring utvikles over tid i de ansattes håndtering av SvarUt som digital løsning. Spørsmål om ekstern kommunikasjon kan knyttes til behov og tillit som opparbeides over tid, ved systemets brukervennlighet når ansatte sender post til eksterne brukere.

Forventninger kan kobles til om de ansatte hadde en *frykt for den endringen* som ville komme med implementeringen av SvarUt. I tillegg om *brukerdesign og tilgangen* når de ansatte begynte å ta i bruk SvarUt stod til de forventningene de hadde. Brukte de mer eller mindre tid i utførelsen.

Eksternt miljø med hvilken *kultur* som finnes i de ansattes avdeling, har også en stor betydning for om implementeringen av en digital løsning blir suksessfull eller ikke. Spørsmål om å ta i bruk flere digitale løsninger er avhengig av hvordan den ansatte som bruker opplever *behovet* ved å ta i bruk løsningen, samt *tilliten* den ansatte har til at systemet fungerer optimalt til enhver tid.

Ledelse med *strategi og visjon* er sammen med *forpliktelse* viktig i å kartlegge hvordan nærmeste leder forholder seg til implementering av digitale løsninger. Gjennom å legge til rette for at ansatte kan dele erfaringer med hverandre, og at *informasjonen og opplæringen* er tilstrekkelig, viser dette *forpliktelse* og engasjement ut til ansatte. Dette kan da motivere de ansatte til å ta i bruk den nye løsningen, samtidig som at implementeringen av den nye digitale løsningen blir suksessfull.

4.0 Metode

4.1 Kvalitativ og kvantitativ studie

Ansattes holdninger og brukeropplevelser med SvarUt som et effektivt og brukervennlig program, er noe av det både jeg og digitaliseringskoordinator kom frem til var spennende å forske på. Det at noen i Kristiansund kommune hadde tatt i bruk SvarUt mens andre ennå ikke hadde fått det implementert, kunne være et interessant grunnlag for å finne ut hvordan de ansatte oppfattet informasjonen og opplæringen av SvarUt.

Ulike forhold er med på å legge vekt på hvordan kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ forskning. En rekke forhold blir tatt i betraktning, som for eksempel vektlegging av forståelse snarere enn forklaring. Et annet forhold kan være å ha nærhet til de man forsker på, i betydningen ved å ha en åpen interaksjon mellom forsker og informant, i stedet for å ha avstand til informantene. Andre forhold igjen kan være data i form av tekst i stedet for tall, eller at forskningen har en induktiv fremfor deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming betyr at den er eksplorerende og empiridrevet, mens deduktiv tilnærming betyr at forskningen er teori- og hypotesedrevet. En snakker om at kvalitativ studie gjerne forholder seg til et mer fortolkende paradigme, fremfor å fokusere på informantenes opplevelse og meningsdanning, og konsekvenser av disse meningene. Oppgaven vil ta dette i betraktning og fokusere på informantenes meninger og opplevelser av SvarUt, og dets bruk i arbeidshverdagen som verktøy i prosessene. (Tjora 2017)

De to forskningsmetodene kvalitativ og kvantitativ studie har fra et vitenskapsfilosofisk standpunkt vært et pragmatisk valg. I 1970 årene i positivismestriden ble det argumentert for å bruke kvalitativ forskning innen samfunnsforskning. Dette fordi metoden var mer tilpasset samfunnsvitenskapenes materie, gjennom å beskrive menneskers handlinger og holdninger som skulle stå sentralt i forskningen. I dag er det derimot et mer pragmatisk valg, da problemstillingene bør veie tungt når det kommer til valg av metode. Dette sammen med forskerens kompetanse. Det er i dag mer vanlig å se kvalitativ og kvantitativ metode som komplementære, enn som motsetninger. Et av utslagene ved bruk av en slik flermetodedesign kalles triangulering. (Ringdal 2018)

Ringdal (2018) beskriver hovedforskjellene ved kvalitativ og kvantitativ metode. I tabellen under vises hovedforskjellene mellom disse to metodene.

Tabell 1.

Kvalitativ metode	Kvantitativ metode
Sosialt konstruert verden	Objektiv sosial verden
Oppdage nye begrep, lage teori (induktiv)	Teoristyrte, begrep (deduktiv)
Formålsforklaringer	Søker å finne en årsaksforklaring
Små utvalg, caser	Store representative utvalg.
Nærhet (de eller det som studeres)	Avstand (de eller det som studeres)
Naturlige omgivelser	Omgivelsene er kunstige
Fleksibel	Strukturert
Tekstdata	Talldata
Uformelle teknikker (analysen)	Statistiske teknikker (analyse)
Kilde: Ringdal, Enhet og mangfold (2018, s.110)	

En generell betraktning av kvalitative og kvantitative forskningsmetoders karakteristikk, skjuler lett en større kompleksitet med et mangfold av datagenereringsteknikker og analysemetoder for begge disse tradisjonene. Som samfunnsforsker vil en tjene mye på å arbeide med å bygge ned de store eller skarpe skillene mellom de ulike «forskningsparadigmene», slik at en åpner opp for en bredere diskusjon for hvordan å utløse det kunnskapsmessige potensialet i analyser av ulike former for empiri. (Tjora 2017)

Triangulering er en forholdsvis ny måte hvor man kombinerer kvantitativ forskning og kvalitativ forskning. Det er ulike måter å triangulere på. Én er å anvende kvantitative metoder (for eksempel spørreskjema) for å kartlegge utbredelse av et fenomen blant mange personer, og så ved hjelp av kvalitative metoder (for eksempel intervju) få dybdekunnskap om fenomenet. En annen måte som ble benyttet i oppgaven, er å først bruke kvalitativ

metode for å få mer kunnskap om et fenomen, her SvarUt, deretter utarbeide et spørreskjema som blir distribuert til flere personer (de ansatte i kommunen). (Røykenes 2009)

For å identifisere nye begreper og formulere en teori, vil oppgaven analysere et fokusgruppeintervju med informanter fra Kristiansund Kommune. Denne analysen sammen med tidligere forskning vil ligge til grunn for utforming av en spørreundersøkelse, som skal gjennomføres i Kristiansund Kommune. Resultatene fra spørreundersøkelsen skal bidra til å finne en formålsforklaring angående SvarUt som kommunikasjonsverktøy.

Formålsforklaring menes med å fortolke en handling ved å knytte den til en hensikt, intensjon, plan eller prosjekt hos den handlede. Trenger ikke å være rasjonell, selv om det ofte er en forutsetning. Det betyr at irrasjonelle handlinger kan forstås. En slik forskningsprosess minner om hypotetisk- deduktiv metode. Den hermeneutiske metoden er denne hypotetisk-deduktive metode, som blir anvendt på intensjonale fenomener. Metoden er også underlagt et krav om at resultatene skal kunne etterprøves av andre. Formålsforklaring i den sammenheng vil si å sannsynliggjøre et observert handlingsmønster, som et resultat av aktørenes streben etter å realisere bestemte mål. (Ringdal 2018)

Ringdal nevner i boken «Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode» (2018) at det finnes 5 ulike design ved utforming av forskningsstrategier. Oppgavens design er det Ringdal beskriver som casestudie.

- Casestudie:
 - * Vanlig i kvantitative spørreundersøkelser i en case (virksomhet).
 - * I kvalitativ metode kan det her også være feltobservasjon, eller dybdeintervjuer i en case (virksomhet/ lokalsamfunn). (Ringdal 2018)

4.1.1 Grunnlag for valg av forskningsmetode

Når man skal velge hvilken metode man tror passer best for å finne svar på problemstillingen (eventuelt samle inn viktig og relevant datamateriale), så legges det vekt på ulike argumenter for valg av metode. Mange som har skrevet rapporter og oppgaver basert på enten kvalitativ eller kvantitativ forskning, bruker gjerne argumenter med en spesiell forventning. Dette er en forventning om at leserne eller oppdragsgiverne i utgangspunktet har bedre kjennskap mot den ene forskningsmetoden enn den andre.

Argumentasjoner for og imot den ene eller andre metoden, bærer preg for valg som allerede er tatt og blir derfor basert på generelle karakteristikk av de to hovedtilnærmingene. En kvalitativ metode fremhever innsikt og søker en forståelse, mens kvantitativ metode fremhever oversikt og søker forklaring. Vesentlige forskjeller ved de to metodene er at man kan forklare det samme fenomenet ved bruk av ulike tilnærminger. Man kan få bedre forståelse av fenomenet gjennom å stille f.eks. spørsmålene annerledes basert på de to metodenes tilnærminger. (Tjora 2017)

4.2 Valg av intervjuobjekt og datainnsamling

4.2.1 Fokusgruppe-intervju

Grunnen til at jeg valgte å gjennomføre et fokusgruppe-intervju var for å samle data gjennom trianguleringsmetoden hvor man først gjennomfører intervju, i et ledd for å få mer kunnskap om et spesifikt fenomen. Deretter utforme spørsmål til en survey som sendes ut til en gruppe respondenter.

I forkant av intervjuet fikk jeg en liste over kandidater som jeg kunne kontakte. Det ble en utfordring å få samlet flest mulig på samme tidspunkt, men med hjelp fra de informantene jeg hadde kontaktet (de hadde selv ikke mulighet til å stille opp) fikk jeg andre kandidater som jeg kunne kontakte med beskjed om at de ville være interessert i å bli med på intervjuet. Denne formen for metode kalles også for *snøball*-metoden. (Tjora 2017)

Da jeg først ønsket å gjennomføre et fokusgruppe-intervju, så jeg for meg informanter fra begge kjønn, og av disse noen som i dag bruker SvarUt, og noen som ikke bruker SvarUt. Det var kun damer som takket ja til å bli med på intervjuet, da flere av de spurte mennene ikke hadde mulighet til å stille. Jeg fikk informanter som brukte SvarUt i dag, og informanter som ikke brukte SvarUt i dag. På intervjudagen åpnet jeg intervjuet med å informere om prosjektet og masteroppgaven. Jeg nevnte hvor lang tid jeg trodde intervjuet ville vare, og spurte respondentene om det var greit. Deretter stilte jeg første spørsmål og begynte med informant 1.

Ved å gjennomføre et gruppeintervju vil informantene representere ulike synspunkter og erfaringer ved bruk av SvarUt. I tillegg kan man gjennomføre intervjuet hos kommunen slik at en er litt nærmere de man forsker på. Skulle det dukke opp interessante tema eller andre synspunkter som trenger nærmere utdypning, vil en ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål direkte. Dette gjør kvalitativ forskning interessant og spennende, hvor hensikten er å få mest mulig og best mulig materiale om hoved-temaet. Intensjonen med å foreta et fokusgruppe-intervju først er for å samle inn datamateriale. Analysen skal senere være med å danne grunnlaget for å utforme relevante spørsmål knyttet til en større survey om SvarUt. (Tjora 2017)

Flere utfordringer kan dukke opp når informantene begynner å prate. Det blir stilt oppfølgingsspørsmål både fra meg, men også fra andre informanter. Jeg tenkte at om flyten i praten går så får man mest informasjon som kan være relevant for oppgaven, fremfor å stoppe og bryte opp ofte. Denne nærheten (ved kvalitativ metode) gir også spesielle utfordringer som man kanskje ikke hadde tenkt over på forhånd. En hadde kanskje ikke forberedt seg på at informantene satt inne med mye frustrasjon eller informasjon de ønsket å få ut, noe som kan føre til utfordringer med tanke på tidsrammen. Andre utfordringer kan være at mye av det som blir diskutert, ikke omhandler det man egentlig ønsker svar på, eller at informantene svarer ut ifra hvilke forventninger de tror forskeren (oppgaven) ønsker svar på. (Tjora 2017) Intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 1 i slutten av selve oppgaven.

4.3 Pragmatiske hensyn når en skal velge metode

Omtrent i all forskning så vil pragmatiske hensyn spille en rolle for hvordan en vurderer relevansen av de to ulike forskningsmetodene, her som kvalitativ og kvantitativ metode. Målsetningen er å finne ut om SvarUt er et effektivt og brukervennlig verktøy for de ansatte i Kristiansund Kommune. Ved å bruke begge metoder oppnår jeg først ved en kvalitativ tilnærming, å identifisere et grunnlag for spørreskjemaet sammen med tidligere studier. Videre vil disse danne en representativ basis for den kvantitative analysen. (Ringdal 2018)

Det kan gjerne oppstå en slags begrensning på metodologisk mangfoldighet, fordi alle former for forskningsaktivitet blir preget av begrensede ressurser. Det som da legger til

rette for hva slags metode og analyse en bestemmer seg for å gjennomføre, styres ikke bare av faglige hensyn men også i noen grad av praktiske forhold:

- Hvilke praktiske muligheter har en for å gjennomføre intervjuer, observasjoner eller bruke postsendt, telefon- eller web basert survey?
Det er lagt til rette med rom hvor man kan gjennomføre fokusgruppeintervjuet. Deltagere i spørreundersøkelsen har normalt tilgang til mail hvor de kan motta invitasjon og link til siden hvor spørreskjema ligger.
- Hva slags tilgang har en til aktuelle caser, deltakere i relevante miljøer?
Siden systemet allerede er i operativ drift, så eksisterer det et relativt stort utvalg av ansatte som bruker SvarUt.
- Når det gjelder spesifikke krav til empiri eller analyse blant de som skal bruke eller vurdere resultater av forskningen, så kan en si at intervjuets hensikt er å kartlegge og samle inn empiri for å finne ut hvordan Svar Ut fungerer. Dermed er det ikke en spesifikk teori eller empiri som ligger til grunn før intervjuet. Spørreskjema vil utformes basert på empiri som samles inn ved intervju, og fra tidligere studier. Har ingen spesifikke krav.
- Hvor og på hvilken måte undersøkelsen skal publiseres er det Høgskolen i Molde som bestemmer. Resultatene skal kommuniseres til alle som vil lese forskningen og er opptatt av samfunnet.
- Ressurser tilgjengelig for å gjennomføre forskningen er avhengig av forsker, brukere av Svar Ut prosjektet, og Høgskolen i Molde (HiM). HiM stiller tilgjengelig både rom hvor en kan sitte for å analysere data. Lydopptaker til intervju skjer gjennom en app funksjon i Nettskjema, som lagrer og ivaretar personvern hos Universitetet i Oslo. Kristiansund Kommune hjelper med å skaffe intervjudeltakere, og bistår med email korrespondanse for distribuering av spørreskjema.
- Involverte i undersøkelsen er meg selv (masterstudent) som forsker, kommunen som ønsker svar på om prosjektet er nyttig og brukervennlig, og ansatte i kommunen, som besitter erfaring og kompetanse i bruk og opplevelser av SvarUt. (Tjora 2017)

4.4 Spørreundersøkelser

Valget ved å velge spørreundersøkelse ble gjort på bakgrunn av at spørsmålene kunne utformes mer direkte mot temaene oppgaven ønsket svar på. I tillegg er spørreundersøkelser en lav kostnadsmetode hvor man kan sende ut et skjema til flere titalls, hundretalls eller tusentalls respondenter via e-post adresser.

En spørreundersøkelse eller survey er en systematisk metode for å samle inn data. Fra personer som jobber i virksomheter eller organisasjoner skal disse dataene gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er trukket fra. Dette er den mest overlegne

benyttede datainnsamlingsmetoden i samfunnsvitenskapene, og benyttes til å utarbeide offisiell statistikk. I det private næringsliv benyttes spørreundersøkelser blant annet til markedsundersøkelser, organisasjonsutviklinger og utredninger om arbeidsmiljø. Dette i form av tallrike meningsmålinger om partipreferanser og holdninger til ulike politiske spørsmål. Ingen form for prinsipiell forskjell mellom meningsmålinger (polls) og spørreundersøkelser (surveys). Forskjellen ligger i kvalitet og kostnader. (Tjora 2017)

To hovedperspektiver på spørreundersøkelser. De to er designperspektivet og kvalitetsperspektivet. Designperspektivet kan framstilles som en trinnvis prosess gjennom utvikling og gjennomføring av en spørreundersøkelse. Kvalitetsperspektivet omfatter alle typer feilkilder i slike undersøkelser. Skiller mellom feil i måleprosessen som dataenes reliabilitet og validitet, samt representasjonsfeil som omfatter alle feilkilder i prosessen med å trekke utvalget. Valget av datainnsamlingsteknikk står mellom personlig intervju (ansikt til ansikt), telefonintervju og selvutfyllingsskjema. Oppgaven vil foreta selvutfyllingsskjema som distribueres via mail. En lenke vil bli oppgitt i mailen, som tar deltakerne til spørreskjemaet som er opprettet. Analyse av fokusgruppeintervju sammen med teori vil i hovedsak være kildene som benyttes til å utvikle og evaluere spørreskjemaet. (Tjora 2017)

Spørreskjema ble utviklet på bakgrunn av empiri som kom frem i intervjuet av fokusgruppen, som ble gjennomført hos Kristiansund kommune. Da jeg først begynte å utforme spørsmålene fikk jeg underveis hjelp fra både veileder og digitaliseringskoordinator i Kristiansund kommune, som foretok test-intervjuer og kom tilbake med innspill på skjemaet. Dette var til stor hjelp og jeg fikk til slutt utformet et spørreskjema.

Det er viktig å ha noen huskereglar i bakhodet. Huskeregel én sier at vi bør strebe etter enkelhet i spørsmålene, da med at de skal være korte, avsluttende setninger. At man unngår innviklede setninger og innskutte bisetninger. I tillegg bør man unngå dobbelspørsmål. Det at man ber respondenten forholde seg til to ulike forhold på en gang. Huskeregel to er at samme begrep kan tolkes ulikt av forskjellige respondenter. Huskeregel tre nevner at folk husker ikke særlig langt tilbake i tid. Still derfor spørsmål slik at respondenten ikke trenger å huske altfor langt tilbake i tid, eller prøv å gi respondenten en tidsramme. Fjerde regel er å unngå å stille ledende spørsmål. Huskeregel fem er å vurdere nøye om en skal ha med en midtkategori eller «vet ikke» kategori i svaralternativene.

Huskeregelen seks minner oss på at en bør ikke ha for mange eller for få svaralternativer. Regelen sju sier at respondenter bør få sjansen til å svare med egne ord. En bør derfor gjerne bruke åpne spørsmål i tillegg til lukkede. Huskeregel åtte tipser om å starte et spørreskjema «ufarlig» og heller avslutte med mer følsomme spørsmål. Huskeregel ni nevner at en bør ha i tankene at svaret på et spørsmål kan påvirkes sterkt av hvilke spørsmål som stilles før det. De kan bli satt i en spesiell stemning med de foregående spørsmålene. Huskeregel ti ber oss variere retningen på spørsmålene. Det finnes positive og negative ladede påstander. Viktig å blande positive og negative. Huskeregel elleve ber oss teste spørreskjemaet ed å gjennomføre et test-intervju. (Jacobsen 2015)

Da spørreskjemaet var ferdig utformet og skulle sendes til de ansatte på Rådhuset og Servicetorget i Kristiansund kommune, hadde verden blitt rammet av et virus som ble kalt Covid-19. Dette viruset som først ble oppdaget i Kina og som spredte seg fra Asia til resten av verden, hadde ført til at så å si hele næringslivet i Norge og store deler av verden ble stengt ned. (Folkehelseinstituttet 2020) Dette kan naturligvis ha påvirket studien, i tillegg til antall ansatte som vil besvare spørreundersøkelsen. En kan tenke seg at noen kanskje ikke har mottatt informasjon om spørreundersøkelsen. Siden dette da kan ha hatt påvirkning for hvor mange som besvarte spørreundersøkelsen, er jeg klar over at antall respondenter som svarte er færre enn hva svarprosenten for en normal spørreundersøkelse bør være. Jacobsen (2015) nevner at svarprosenten bør operere med følgende tommelfingerregler: Over 50 % tilfredsstillende, over 60 % godt, og over 70 % er meget godt.

Han nevner allikevel at en slik regel er for enkel. Det er ikke hvor mange som faller fra som er hovedproblemet, men hvem som faller fra. Man kan sjekke dette i etterkant, der det faktiske utvalget sammenlignes med det teoretiske utvalget. (Jacobsen 2015)

På grunn av Covid-19 pandemien kan mulighetene for å få gode relevante funn bli begrenset. Tolkningene jeg gjør i oppgaven blir derfor basert ut fra innsamlingen jeg får i denne perioden, hvor de fleste ansatte i kommunen ikke befinner seg på Rådhuset eller Servicetorget. Spørreundersøkelsen ble lagt ut på intranettsiden til Kristiansund kommune, samtidig med en oppfordring om de ansatte kunne ta seg tid til å besvare. Dette for å få et mest mulig reelt syn av virkeligheten. Om alle ansatte fikk muligheten til å besvare spørreundersøkelsen er uvisst. Svarprosenten ut fra totale ansatte som fikk tilgang til

undersøkelsen var 32 %. Viktig å være klar over at lav svarprosent kan svekke validiteten i undersøkelsen. (Jacobsen 2015)

Enheten for hvem som skulle besvare undersøkelsen, ble som tidligere nevnt begrenset til ansatte i rådhuset og Servicetorget. Dette fordi oppgaven ville ta for seg holdningene og oppfattelsen til de ansatte når det kom til SvarUt, og fordi at spørreundersøkelsen skulle gjenspeile dataene man fant i intervjuet som ble foretatt i forkant, av de 5 informantene som jobbet på Rådhuset eller Servicetorget. Spørreskjema er vedlagt som vedlegg 2 i slutten av oppgaven.

4.5 Forskningens kvalitet

4.5.1 Innledning

Oppgaven søker å få frem hvordan ansatte kommuniserer seg imellom, og om de deler informasjon om SvarUt og sine erfaringer med hverandre. Rollen som forsker i gruppeintervjuet er å informere deltakerne om formålet for gjennomføringen av et gruppeintervju. I tillegg skal forskeren sette i gang diskusjoner gjennom spørsmål som blir stilt til gruppen. Deltakerne blir observert samtidig som de prater og diskuterer med hverandre. Min erfaring ble at deltakerne stilte egne oppfølgingsspørsmål seg imellom, rett og slett fordi de ville vite mer om hvorfor hendelsene skjedde. Samtidig kom de med innsikt som muligens ikke ville ha kommet frem, om jeg kun hadde foretatt individuelle intervjuer. Svakheten ved gruppeintervjuer er nettopp det at individuelle synspunkter ikke alltid kommer frem, fordi gruppesituasjonen kan hindre deltakeren i å ytre sine synspunkter. (Ringdal 2018)

4.5.2 Bekreftbarhet

Ringdal (2018) trekker frem troverdighet og bekreftbarhet ved gjennomføring av intervju, fremfor reliabilitet og validitet som ofte foretrukne begrep. Samtidig blir begrepet overførbarhet brukt i stedet for generaliserbarhet. En undersøkelse nevner han, er troverdig hvis den er utført på en tillitvekkende måte, og bekreftbarhet knyttes til kvaliteten i de tolkningene som gjøres. Dette på bakgrunn av støtte fra andre undersøkelser, hvor

innsikten fra prosjektet er gitt. Resultatene fra en undersøkelse er overførbare hvis de gjelder i andre situasjoner eller steder. (Ringdal 2018)

Når det gjelder denne undersøkelsen og en slags ekstern gyldighet, er det opp til hver enkelt å vurdere hvorvidt deltakerne i denne undersøkelsen er representativt mot sin egen arbeidsplass. Det kan være aktuelt å spørre om denne undersøkelsen er gyldig mot andre kommuner, når det kommer til hvordan digitale løsninger blir informert om og gitt opplæring i bruk av disse digitale løsningene. Det er ikke kjent at det er mange lignende undersøkelser som er gjennomført tidligere og som kan bidra til en slags sammenligning, og dermed være et argument i enten en positiv eller negativ retning med tanke på generalisering. Det virker allikevel å være en del studier om e-forvaltning som har som tema å se på hvordan ansatte forholder seg til digitale løsninger, som implementeres i det offentlige.

4.5.3 Reliabilitet

Vurdering av kvalitative datas reliabilitet blir forskerens egne refleksjoner over datainnsamlingen som har blitt samlet inn. Dette og hvordan denne innsamlingen som har blitt gjort er blitt bevisst mulige feilkilder, inngår i vurderingen av kvalitative datas reliabilitet. Jacobsen (2015) nevner at fenomenet *intervjueffekt* har en betydning for hvordan selve undersøkeren kan ha en effekt på fenomenet han eller hun undersøker. Dette er mest sett i sammenheng med intervjuer, hvor den som intervjues blir påvirket av intervjueren. Under selve intervjuet med de 5 deltakerne, bare opplyste jeg om oppgaven og formålet med å gjennomføre intervjuet, samtidig som at jeg stilte spørsmål og brøt inn da tiden var ute. Deltakerne spurte selv oppfølgingsspørsmål og var aktivt med i diskusjoner.

I spørreundersøkelser handler reliabilitet om å stole på at de spørsmålene som blir stilt, fører til at vi får svar på det oppgaven ønsker å få svar på. Reliabilitet handler om gjennomføringen av undersøkelsen. Et spørreskjema ble benyttet i dette tilfellet, og de fleste som besvarte undersøkelsen hadde ikke noe kjennskap til meg fra tidligere, og undersøkelsen var anonym. Skjemaet ble flere ganger justert, og spørsmål ble omformulert, fjernet eller tillagt. Deretter ble et test-intervju foretatt av både veileder og digitaliseringskoordinator i Kristiansund kommune, for å justere spørsmålene. Dette for å

unngå å ha med ledende spørsmål, doble spørsmål, eller ord som kunne feiltolkes eller misforstås. Reliabilitet er utfordrende å beregne da en baserer seg på «troverdighet» og at de som besvarer er til å stole på (reliable). (Grønmo 2016)

Trekk ved respondenten ved at de for eksempel ikke har nok kunnskap om det de skal svare på (her SvarUt) kan medføre at resultatene blir ukorrekte. Å kontrollere dette er ikke enkelt, men en velger å tro at de fleste ansatte har kjennskap til brukersystemet de opererer i til daglig og dermed kunne svare på undersøkelsen. Det at undersøkelsen er pålitelig eller ei, vil være en forutsetning for validiteten og dermed bli vurdert enten gyldig eller ugyldig.

4.5.4 Validitet

Validitet går på om forskeren faktisk har målt det en vil måle, som vi kaller begrepsmessig gyldighet. Begrepsmessig gyldighet befinner seg under det vi kan kalle intern validitet. Samtidig er det like viktig å være kritisk til hvorvidt en kan tolke samvariasjon (korrelasjoner) som årsakssammenhenger. Dette kalles for kausal gyldighet og befinner seg også under intern validitet. Ytre validitet knyttes til i hvor stor grad funnene kan generaliseres fra utvalget til populasjonen. Undersøkelsen må være til å stole på, og med det menes det at den ikke er beheftet med mangler og feil. (Jacobsen 2015)

I kvalitativ metode, kan validitet vurderes på bakgrunn av informantenes egne begrepsbruk, som da trekkes frem for å begrunne en påstand. (Ringdal 2018) En kan si at det er tolkningen av dataene som valideres og ikke målemetodene.

4.6 Etiske forhold tatt til betraktning ved kvalitativ forskning

I all forskning ligger det etiske betraktninger implisitt, og her tar oppgaven opp *generelle etiske betraktninger*. Begrepet *betraktninger* blir forklart av Tjora (2017) som en sans som bør ligge implisitt i all forskning, uavhengig av de formelle juridiske kravene til forskning. Ulike aspekt som respekt, gjensidighet, tillit og konfidensialitet må ligge til grunn i våre normer og verdier, i kontakten med våre deltakere og kontaktpersoner for aktuelle caser.

Uansett om vi skriver akademiske tekster «om» dem eller ikke, så påvirker disse tekstene vår kommunikasjon for hvordan vi oppfører oss blant folk. Det oppstår da en slags naturlig

forventning om at man gir noe tilbake til «dem man forsker på», som ikke nødvendigvis er nedfelt i formelle retningslinjer. Tillit vil være implisitt og en selvfølge ved relasjoner og kommunikasjoner som oppstår i et samfunn. I tillegg forventes det en gjensidig respekt mellom aktører. Siden kvalitativ forskning gjøres ved hjelp av direkte kontakt med informantene, er vanlig høflighet et godt utgangspunkt for etisk god forskning. (Tjora 2017)

Da man kan bryte «brått og brutalt» (Tjora 2017, s. 47) inn på andre folks sine arenaer ved sosiale situasjoner, stilles det høyere krav i samfunnsforskningen. Resultater skal i tillegg offentliggjøres, og etikken blir derfor viktig å få riktig formulert. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har formulert kravet til etikk innen samfunnsforskning med følgende prinsipper:

«Personer som deltar i forskning, som informanter eller på annen måte, skal behandles med respekt. Forskeren skal etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptable. Ethvert forskningsprosjekt skal være rettferdig utformet og utført. Forskeren plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentligheten»

(NESH 2016)

Spesielt for kvalitative forskningsmetoder er at en kan komme nær dem man forsker på, for eksempel ved dybdeintervjuer eller observasjonsstudier. I prosjekter som varer en viss tid, kan det oppstå og ofte utvikle seg tillitsforhold mellom forsker og deltakere. Dette kan være uheldig ved at det føles som en forpliktelse for forskeren, samtidig som det skaper forventninger hos de som deltar som informanter. Selv om en kommer langt med vanlig høflighet, respektfull oppførsel og en viss gjensidighet, er det viktig for forskeren å eksplisitt tenke gjennom de etiske prinsippene. Dette fordi relasjonen forsker-informant ikke er symmetrisk. Selv om deltakerne i forskningsprosjektet er opplyst om sitt informerte samtykke og retten til å trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt, kan de vegre seg for å «svikte» forskeren etter et direkte møte. (Tjora 2017)

Intervjuet ble gjort i form av et fokusgruppe-intervju, med deltakere fra forskjellige avdelinger innad i kommunen. Dette ble gjennomført med en gruppe på 5 personer,

samtidig for å avgrense studien til å handle om interne brukeropplevelser for ansatte i Kristiansund kommune. Synspunkter, utfordringer, gode eller dårlige opplevelser av SvarUt fortalt av gruppens informanter kom mer frem i intervjuet.

Videre håper studien å belyse gruppens opplevelse av SvarUt med hensyn til introduksjon, opplæring og bruk av systemet. Da hvordan ansatte opplever SvarUt med hensyn til sending av sensitiv informasjon (digitalt brev) mellom ansatte på kommunalt nivå, til andre offentlige etater, og ut til eksterne brukere. Spørreundersøkelsen sendes ut til ansatte i kommunen via link som er opprettet hos kommunens IT avdeling. Spørreundersøkelsen er opprettet på siden til Nettskjema, og svarene vil bli lagret i henhold til personvernregisteret, ivaretatt av Universitetet i Oslo.

4.7 Frafallsanalyse

I Kristiansund kommune er det per dags dato 1929 ansatte som mottar lønn. Av disse er 536 personer menn og 1393 personer er kvinner. Da jeg ville gjennomføre en spørreundersøkelse i Kristiansund kommune om opplæring og informasjon om SvarUt, ble utvalget begrenset til Rådhuset og Servicetorget. Totalt antall personer som ble opplyst å jobbe enten på Servicetorget eller Rådhuset var på 132. Av disse 132 personene er 43 menn og 89 kvinner.

Det ble gjennomført et intervju i forkant av spørreundersøkelsen. Flere av de som jeg først inviterte til å bli med på intervjuet hadde ikke mulighet til å stille. Dette kunne være personer som satt inne med god informasjon om, og erfaring i å bruke SvarUt. Da de ga beskjed om at de ikke hadde mulighet til å stille, ble de spurt om de hadde mulighet til å høre om noen av deres kollegaer kunne stille i deres sted, og ved hjelp av denne snøball-metoden fikk jeg mulighet til å kontakte andre kandidater. Hvordan dette slår ut kunnskapsmessig og erfaringsmessig fra respondenter som opprinnelig ble forespurt om å bli med på intervjuet, vil en aldri få svar på.

Jeg valgte å gjennomføre en frafallsanalyse basert på spørreundersøkelsen. Dette for å vurdere om det kunne foreligge skjevheter mellom de som hadde svart (nettutvalget) i forhold til totalt ansatte på Rådhuset og Servicetorget. Basis for bakgrunnsvariablene ble «mann», «kvinne» og «Ønsker ikke å oppgi».

Følgende resultat ble:

Frafallsanalyse			
Kjønn	Totalt ansatte Rådhuset og servicetorget	Netto utvalg	Avvik
Mann	43	7	0,16
Kvinne	89	34	0,38
Ønsker ikke å oppgi	0	1	
Total	132	42	0,32

Analysen viser at under halvparten av de som fikk mulighet til å besvare spørreundersøkelsen svarte på den. Dette vises ved at avvik i «Total» raden er på 32 %. Et stort representativt utvalg var kvinner sammenlignet med menn. Ut fra antall kvinner som jobber på Rådhuset eller på Servicetorget som besvarte spørreundersøkelsen, ble det et avvik på 38 % ut fra 89 kvinner totalt. Ut fra antall menn som jobber på Rådhuset eller Servicetorget som besvarte undersøkelsen, ble det et avvik på 16 % ut fra 43 menn totalt.

I begynnelsen tenkte man at alder kanskje kunne spille inn på resultatene, men dette ble utelatt da utfordringen ville vært å utforme spørsmål som også baserte seg på alder, i tillegg til hvem som hadde tatt i bruk SvarUt og ikke tatt i bruk SvarUt. For å få frem hvordan alder påvirker digital opplæring, så måtte undersøkelsen ha blitt delt mer opp i alderskategorier, i tillegg til å rette spørsmålene mer mot digitale løsninger, ikke bare SvarUt. I denne undersøkelsen så ville det blitt en mye større survey, og langt flere spørsmål. Noe som hadde ført til at surveyen ville tatt veldig mye lengre tid å besvare, som kunne økt faren for frafall av respondenter.

5.0 Resultat fra fokusgruppeintervju

5.1 Innledning

Gjennomføring av et fokusgruppeintervju ble gjort for å få et utgangspunkt til å utforme en spørreundersøkelse. Det ble opprettet dialog med digitaliseringskoordinatoren hos Kristiansund kommune, som hjalp meg med å komme i kontakt med de 5 deltakerne til intervjuet. Et rom i lokalene til Kristiansund kommune ble booket, og vi gjennomførte intervjuet på 40 minutter.

På grunn av personvern, kommer jeg til å referere til informant 1, informant 2 og så videre. Spørsmålene som skulle stilles på intervjuet hadde utgangspunkt i SvarUt, men også hvilket arbeidsverktøy de ansatte brukte, og litt om hvordan arbeidshverdagen deres var lagt opp. Funnene vil settes opp mot teori og tidligere studier, som grunnlag for å danne spørsmål i en spørreundersøkelse.

Videre vil jeg gi en oppsummering fra informasjonen som kom frem rundt hvert spørsmål, i tillegg til diskusjonene rundt oppfølgingsspørsmålene som dukket opp. Jeg vil også kunne trekke inn teori som kan understøtte temaene. Kapittel 5.2 tar for seg spørsmålet om arbeidshverdagen til informantene. Kapittel 5.3 tar for seg implementeringen av SvarUt. I tillegg om informantene fikk nok informasjon, og opplæring i forkant. Kapittel 5.4 tar for seg informantenes erfaringer i å bruke SvarUt, og hvilken ressurs SvarUt har blitt for de ansatte etter implementering.

5.2 Arbeidshverdagen med digitale verktøy

Intervjuet startet med å ta for seg hvordan informantene opplevde hverdagen med tanke på å bruke digitale verktøy. Det nevnes i begynnelsen av intervjuet at flere av informantene i kommunen bruker et standard digitalt arbeidsverktøy. Public 360, Outlook og Teams ble nevnt som standard saksbehandlingssystem. Grunnen kan være at disse systemene er linket til hverandre, noe som bekreftes av informant 5.

«som er godt linket til hverandre»

Informant 5.

Saksbehandlingssystemet utgjør en del av hele infrastrukturen til kommunen. Da systemene er «linket» til hverandre betyr dette at det burde være muligheter for en vellykket implementering av SvarUt, hvor hensikten er at den kobles på et eksisterende saksbehandlingssystem. (Müller og Skau 2015) Men det finnes også andre saksbehandlingssystemer, deriblant et som heter Profil. Dette fagsystemet for pleie og omsorg er et eget saksbehandlingssystem, med arkiv.

Videre nevner informant 2 at utfordringene har vært at for å kunne ta i bruk nye fagsystem, må en «rydde» i det gamle systemet først.

«... men det viste seg det at det er veldig mye arbeid som må legges ned i forhold til rydding»

Informant 2

Når det oppdages at systemet har kontinuerlig feil, og at ryddingen ikke fører frem, så virker det som kommunen har et valg om å fortsette å bruke penger på at de ansatte rydder i det gamle systemet, eller om de burde skaffe nødvendig ressurser for å kunne ta i bruk og koble SvarUt til Profil.

En informant virker å være forundret over at de to fagsystemene Profil og Public 360 ikke er koblet sammen, for å kunne korrespondere med alle parter som er involvert. En grunn til at de ikke skal være koblet sammen er fordi det behandles sensitive opplysninger om brukere. Men informant 2 bekrefter også at VSA'n som er en digital løsning de bruker som arkivsystem, trenger bare å få SvarUt koblet på så kan de sende brev med sensitiv informasjon. Dette fordi mottaker da bare kan logge seg inn ved å bruke Bank-ID og lese brevet som er sendt fra kommunen.

«Ja, vi må bruke arkivet vårt, VSA'en som utsender, ja og så system messig så er det ikke noe i veien, nei nei nei, kunne begynt i mårra»

Informant 2

Det har vært en del utfordringer i kommunen når det kommer til at alle avdelingene får tatt i bruk SvarUt. Informasjonen om hvordan SvarUt kan effektivisere og forenkle en del av arbeidet, synes å ha nådd til disse avdelingene. Det trekkes også frem at det er ressursene

det står på og at det ikke finnes nok penger i budsjettet. Dette gjør at enkelte utfordringer nedprioriteres, på grunn av de utfordringene som vil oppstå ved å implementere nye digitale løsninger.

«det går... utfordringen den ligg på at det er ikke... (kort opphold) i kommunen, har ikke på en måte avsatt ressurser til å ta tak, for det er så mye grunnarbeidet som må gjøres»

Informant 2

I tillegg kommer det frem av diskusjonen at Profil må ryddes opp for å kunne håndtere og fungere som det skal. Dette blir forklart av informant 2 er nødvendig (ryddinga) for at systemet skal kunne klare å håndtere de forutsetningene som må ligge til grunn, gjennom at det må finnes informasjon om kontaktperson med fullmakt fra bruker (for å motta brev), i tillegg til at brukeren selv skal motta brev. Dette synes å kunne være en mulighet til å se på hvordan webdesign og tilgang kan forbedres ut mot brukergruppen. Hvordan man kan tilrettelegge for at alle brukere med ulike funksjonshemninger skal kunne ta i bruk kommunens digitale tjenester, samtidig som at det eksisterer en teknisk sikkerhet og ivaretagelse av personvernet som opprettes. (Müller og Skau 2015)

Til tross for at det er mye arbeid som i forkant må gjøres for at SvarUt kan kobles på Profil, så har Rådmannen en klar forventning om at en skal klare å komme dit. Spørsmål man kan opprette på bakgrunn av dette funnet kan være Rådmannens støtte av SvarUt, og hvilke forventninger de ansatte har til SvarUt.

«Om jeg vet det ja, det gjør jeg. Rådmannen har en klar forventning om at vi skal komme dit»

Informant 2

Etterhvert i diskusjonen kommer det frem informasjon om andre kommuner som har tatt i bruk SvarUt. Blant annet kommer det frem at i mindre kommuner er det lettere å være «pinlig nøyaktig» informant 2. For å kunne begynne å stole på systemet, må det fungere optimalt, slik at riktig informasjon når de aktuelle brukerne og behandlerne av systemet. Dette kan indikere at digitale skiller i befolkningen ikke spiller en stor rolle på en liten plass, hvis de fleste kjenner hverandre. Allikevel er fint å vite at demografiske, i tillegg til

sosiale ulikheter som alder, utdanningsnivå, holdninger og tro spiller inn på om man er klar for å ta i bruk e-forvaltning. (Müller og Skau 2015)

Ressurser er viktig å anvende riktig. Det å ha en leder som føler seg forpliktet til et prosjekt eller å gjennomføre en implementering av en digital løsning er viktig. Dette kan sees i lys av eksempelet til informant 2 som forteller hva konsekvensene kan bli, dersom man ikke justerer e-forvaltnings tjenestene mot strategier som sikrer suksess i implementeringen, og her sparer kostnader.

*«Ja og så er det en kommune» «og så traff jeg ho på en regional samling rett før jul, desember og da kom det her tingene opp da» «Jo det fungerer bra det, og saksbehandlerne er jo glad dem» «Har dere tjent noe penger på det her da? *ler* nei det er dyrere. Er det dyrere? Ja fordi at, at på pakkesentralen må dem sende like mye brev ut. Da betale du den kostnaden og så må en likevel betale for digitalt»*

Informant 2

Det diskuteres av informantene om det er en holdningsendring som må til. Kanskje er det en sammenheng med at jo mer digitale menneskene blir, hvis man antar at verden blir mer og mer digitalisert, så vil flere og flere brukere kunne ta i bruk de digitale tjenestene til kommunen. Diskusjonen fører til at man kan anta at flere brukere i gruppen befinner seg i digitale skillelinjer. Det kan bety at nivået i å bruke teknologi og ha internett-erfaring spriker veldig fra person til person. Samtidig som lesevaner og andre viktige faktorer kan påvirke brukernes aksept, og tilegnelse av de digitale tjenestene som kommunen tilbyr. Spørsmål man kan utforme på bakgrunn av at det blir mer digitalisering, er hvilket syn de ansatte har på digital utvikling.

«Så det du sier nå er at den brukergruppen på hos dere ønsker egentlig posten sin i papirform? Fremfor digitalt?»

Intervjuer

Det bekreftes at brukerne har ulike utfordringer til å håndtere digitale løsninger. *«Får dem innvilga tjeneste hos oss så er det for en grunn, det er jo ikke for at dem er frisk og oppegående, for da får dem ikke noe»* Informant 2. Videre kommer det frem hvilken type brukere som har mest utfordringer til å ta i bruk kommunens digitale tjenester, de som er

tildelt verge og andre myndige personer, som skal ha ansvaret for disse brukerne. Informant 2 sier at det hadde vært interessant å vite prosentdelen, som faktisk er i stand til (å ta i bruk digitale løsninger) og som faktisk gjør det. I tillegg kan en lure på «*hvor mye ressurser skal en bruke på å få det her (SvarUt) opp å stå*» Informant 2, når en vet at brevene havner i postkassen allikevel.

5.3 Forventninger til informasjon og opplæring i SvarUt

Vedrørende det å få informasjon om SvarUt kom det frem at informant 3 hadde funnet ut om SvarUt på egen hånd. «Jeg fikk det ikke gjennom ledelsen i alle fall». Dette er noe som ledelsen bør jobbe med og bli mye bedre på. Om ledelsen ikke føler seg forpliktet til et prosjekt (her implementere svarUt) kan risikoen for svikt (ved implementering av digitale løsninger) øke, da fokuset forsvinner eller skifter. (Müller og Skau 2015)

Når da informanten selv klarte å finne ut at SvarUt var et digitalt verktøy som kunne effektivisere hennes arbeidsoppgaver, burde kommunen finne ut om det er informasjonen i seg selv eller tilgang til informasjonen det er noe galt med. Tidligere studier utført av Torvatn et al. har indikert at opplæring gjennom samarbeid med kollegaer er den mest foretrukne læringen. Det kan jo tenkes at det også kan være kollegaer eller andre ansatte i kommuner som tipser andre om gode digitale løsninger man kan ta i bruk. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017) Dette hvis man ser på kollegialt samhold og hvilken type kultur som finnes rundt i de ulike kommunene, er det ikke umulig at man opplyser hverandre om løsninger som er med på å gjøre arbeidshverdagen enklere.

Under diskusjonen med respondentene, så forteller ene informanten at hennes avdeling fikk bare beskjed om å begynne å bruke SvarUt. De fikk litt kursing, men det fremkommer at «*vi lærer jo å bruke det (digitale løsninger) selv som oftest*», Informant 4. Det tillegges at da ansatte startet med SvarUt, så ble alle frankeringsmaskinene bare fjernet i forkant. I tillegg ble de bare hevet ut i det, og det ble gjennomført et kurs i et av møterommene, og så kunne de se en video som var tilgjengelig på YouTube. Videre forteller informant 5 litt om hennes forventninger og oppfatninger av kommunens tilrettelegging, når det kommer til implementering av nye digitale løsninger.

«men om at det har blitt sånn, eller om at det på en måte er den beste løsningen så er det «learning by doing» beste måten å lære seg, for mitt vedkommende» «sånn har det vært hele veien, så mine forventninger til opplæring i forkant og gitt av informasjon fra ledelsen er kanskje ikke så stor heller da»

Informant 5

Dette er et eksempel på at ledelsen tok grep, og tenkte at fremover når ansatte skulle sende brev, så må de sende via SvarUt. Ansatte måtte lære seg å ta i bruk SvarUt dersom de skulle sende ut brev. De viser forpliktelse ved å ta ansvar og justerte strategien gjennom å fjerne frankeringsmaskinene. (Müller og Skau 2015) Denne «fjerne» metoden kan også brukes for å ta i bruk andre digitale løsninger, som for eksempel ved implementering av et nytt kopisystem.

En av informantene sier at hun fikk forventninger av SvarUt gjennom å høre om det fra andre som hadde tatt det i bruk. Hun fikk høre om hvor bra SvarUt fungerte i å signere og sende ut brev, som for de var bare noen tastetrykk, men at hennes avdeling hadde en lang vei å gå før de kunne koble SvarUt på deres sakssystem.

5.4 Erfaringer i SvarUt og SvarUt som en ressurs

I dag og fremover vil mye handle om hvordan man kan effektivisere statlige og kommunale tjenester, slik at en kan spare mest mulig på kostnadene. Siden budsjettene til en organisasjon gjenspeiler dets prioriteringer, er det å anta at ikke alle kommuner i Norge har nok penger til å ta i bruk og tilby til innbyggere og brukere all slags digitale tjenester. Menneskelig kapital er et avgjørende element når det kommer til å investere i e-forvaltning. Våre evner til å utvikle oss til å bli IT eksperter eller at vi oppfatter teknologi i å gi oss nye muligheter i å løse våre arbeidsoppgaver, kan få oss til å skape innovasjoner og forbedre det allerede eksisterende systemet. (Müller og Skau 2015)

Fokusgruppen la frem ulike erfaringer, som kan kategoriseres som:

- a) Kommunikasjon mot leder og internt
- b) Ekstern kommunikasjon

En av informantene sier at hun i forkant av intervjuet tenkte over hvor ofte hun brukte SvarUt, og hvordan hun brukte SvarUt i sin arbeidshverdag. Hun sier at hun sender 2-3 brev i uka, og når hun sender brev så er det for å informere om en endring som har skjedd i systemet til enten en intern eller ekstern mottaker, eller for å sende et brev ut til en ekstern bruker. En annen informant forteller om hennes bruk av digitale løsninger, hvor hun kommuniserer mye internt med ledere og avdelingsledere. Hun bruker da Teams, e-post, Skype og interne fagsystem. Hun sier at hun ikke bruker SvarUt til annet enn ting som skal gå privat til en ansatt, da det i tillegg inneholder sensitive opplysninger. Det indikeres at det ikke er utstrakt bruk av SvarUt i hennes hverdag.

Når det kommer til selve teknologien til SvarUt, er jo design og tilgang viktig for at ansatte skal kunne utøve sine oppgaver raskt og effektivt. Teknisk sikkerhet er også en veldig viktig faktor, noe som kommer frem av informant 1 sitt inntrykk av SvarUt.

«Vi heller kommuniserer ikke med borgere i det hele tatt, jeg kommuniserer med andre offentlige instanser ... representanter for borgere»

Informant 1

Informanten trekker frem at hun bruker SvarUt som regel hvis det er kopier som skal sendes til andre offentlige institusjoner. Det er forventet at man sender et papirutdrag da en må ha det fysisk, og hvis det skulle bli forsinket gjennom digitale løsninger, så kan dette forsinke eller forpurre saken. Informanten indikerer at på grunn av at det er strenge regler og viktige dokumenter, så stoler hun ikke helt på at SvarUt fungerer optimalt. Da hun har opplevd at systemet henger seg opp, og hun ikke vet om brevet er sendt, kan det få alvorlige konsekvenser.

Ovennevnte sitat indikerer at det er behov for et sikrere system, eller at infrastrukturen for digitale systemer har for dårlig grunnlag. Dette gjør at de ansatte kan oppfatte systemet i å ha dårlig brukervennlighet gjennom frysing av bilde, eller oppleve mangel på informasjon om posten er sendt til mottaker eller ikke. Dette bekreftes ved at informantene driver å kjøre rundt på dokumenter og papirer, i stedet for at det blir sendt gjennom en digital løsning.

Det kommer frem positive ting om SvarUt også. En av informantene kjøpte en modul til fagsystemet og ble koblet på, og etter to – tre dager kunne hun sende all posten ut til

brukerne via SvarUt om dem har Digipost eller Altinn. Flere informanter skyter inn at de også er veldig begeistret for SvarUt. Det fungerer veldig godt, er lettvinnt og en kan bare sende av gårde en eller annen korrespondanse til en bruker, uten at en engang har gjenparten i hånda. Det virker som de fleste har tro på at SvarUt vil effektivisere og gjøre arbeidsoppgavene enklere.

«... vi opplever jo at det tar både 5 og 6 dager i posten, og det vil jo ikke bli en særlig forbedring for vårt vedkommende om vi sender digitalt heller da, siden det er så mange som ikke vil kunne ta det ut da eller bruke det, så for våre brukere vil det ikke være særlig bedre sånn sett da, men asså, viktig å få frem, at saksbehandlerne de sitter bare å vente, det er ikke der det stoppe»

Informant 2

Eksempel på hvordan teknologi gjennom tilgang og sikkerhet fungerer, er at man kan registrere når brukerne er inne og leser brevet de har fått i enten Altinn eller Digipost. Dette gjøres fordi funksjonen i systemet kan se når man logger seg inn med Bank-ID, som er en teknisk sikkerhet som skal ivareta brukernes personvern. Dette er godt støttet gjennom tjenestenettverket.

«... for det er veldig mange som får ... og så sier de at de ikke har fått nokka, men jeg kan gå inn og se, og du har jo lest det den og den datoen, hvis ikke så har noen tatt din Bank-ID og logget seg inn på deg, så du kan ikke si at du ikke har fått det, så det er jo positivt»

Informant 3

Det med å gi opplæring til innbyggerne er viktig. Å fjerne mest mulig av de digitale skillelinjene i befolkningen, samtidig sørge for at flest mulig av befolkningen tar i bruk digitale tjenester. Man kan nevne ulike faktorer som er med på å påvirke brukerne og deres aksept i å ta i bruk kommunens digitale tjenester. Nivå på internett-erfaring, teknologisk kunnskap og leseferdighet er noen kriterier. (Müller og Skau 2015)

«... jeg synes jeg ser for meg ... litt el- fota, for det første ikke sant, de må gå og få regninga her, og så har de ikke skriver, så hvis de får det digitalt, så får de gått inn

og sett på det, men de vet ikke hva de skal gjøre, de har ikke mulighet til å ha det her og få det betalt, ikke sant, det er ikke enkelt»

Informant 2

Samtidig er viktigheten av den informasjonen myndighetene gir til brukerne. Den informasjonen bør fokusere på brukernes behov for å sikre tjenestens relevans og nytte. (Müller og Skau 2015) SvarUt sparer de ansatte for masse tid. Noe som igjen kan føre til at de ansatte får brukt ressursene på en riktig måte, og som sparer kostnader.

«... det synes jeg så absolutt, det sparer oss for mye tid, vi sender jo ut masse brev. Vi holdt jo på med konvolutter og levering av post ... Jeg opplever det som veldig enkelt å bruke, og nå i det nye ... er det bare å trykke på en knapp, og har du rette personelhjelpen så er det bare å sende av gårde, det er brukervennlig og lett»

Informant 4

Informant 3 kommer med sin erfaring hvor hun gjerne kan sende ut 300 til 1000 brev i slengen. Hun brukte tidligere en pakkemaskin, og da kunne hun og de andre i avdelingen gjerne bruke en og en halv dag bare på å plukke brevene og få de ut. Nå etter at SvarUt var implementert tar det 2 minutt å sende ut. Dette igjen viser at når en digital løsning forenkler og sparer ansatte for tid, kan man si at det ble en suksessfull investering. Da er det viktig at ledelsen budsjetterer med midler, slik at flere kan ta i bruk løsningen, og på den måten gi et signal videre om at kommunen ønsker å effektivisere og implementere de rette løsningene, som sparer det offentlige for store utgifter. (Müller og Skau 2015)

Informant 2 er enig i at det er slike effektive system som er «gulroten» det snakkes om. Om SvarUt hadde blitt implementert i hennes avdeling så hadde dette forenklet saksbehandlerens arbeidsoppgaver, og frigjort ressurser til andre oppgaver, i stedet for å signere dem, for så å pakke de i konvolutter. Om brevet ikke skal til selve brukeren, så må de også finne brukerens verge, og få brevet sendt til riktig adresse.

Avslutningsvis kommer det opp at ansatte gjerne burde prate og dele mer om sine erfaringer om bruk av digitale løsninger. Informant 5 deler:

«Det som slår meg nå er jo at vi skulle jo vært flinkere til å fortelle til de som kvier seg til å bruke det programmet, hvor bra det er, å bruke, for vi som bruker det er jo stort sett fornøyd, og det er jo en sånn intern kommunikasjonsgreie, som vi kan lære av. For jeg hadde senest på mandag en saksbehandler inne på kontoret mitt, som aldri hadde sendt et brev i SvarUt, og han hadde sendt det til meg på mail, sånn at han skulle få ordførerens brevpapir, det vil si at en skulle legge det inn i en mal i Public og sende det, og han var helt over seg med at det her tok 3 minutt, og så var det sendt, så det handler om å spre det gode budskap asså, oss folk imellom»

Informant 5

6.0 Resultat fra spørreundersøkelsen

6.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres det empiri i form av resultater fra spørreundersøkelsen. Resultatene fra spørreundersøkelsen blir gjennomgått og drøftet basert på oppgavens teori og forskningsspørsmål. Som beskrevet i kapittel 4.0 *Metode* er hensikten med spørreundersøkelsen å måle de ansattes tilfredshet i Kristiansund kommune, når det gjelder å få informasjon om og opplæring i nye digitale løsninger.

Spørreskjemaet ble satt opp ved hjelp av Nettskjema, som link på intranett-siden til Kristiansund kommune. Der ble de ansatte i tillegg informert om hensikten med undersøkelsen. Det ble oppfordret om at vi ønsket at flest mulig besvarte undersøkelsen for å få et best mulig bilde av den reelle erfaringen. Spørreskjemaet ble utformet i den hensikt at alle kunne svare på spørsmål, uavhengig om de brukte SvarUt i dag eller ikke. Bruken av dataene vil være generell basert på anonymitet og personvernet til de involverte deltakerne i spørreundersøkelsen.

I de følgende kapitlene vil jeg adressere oppgavens problemstilling. I kapittel 6.1.1 tar jeg for meg bakgrunnsvariabler. I kapittel 6.2 vil jeg ut ifra empirien som er samlet inn gi en oversikt over om informasjonen som er gitt er god nok, og om opplæringen har vært tilstrekkelig. I kapittel 6.3 legges det frem hvilke erfaringer de ansatte har i å benytte SvarUt i arbeidshverdagen, og om SvarUt oppfattes som et stabilt og godt arbeidsverktøy. Kapittel 6.4 vil ta for seg forventningene de ansatte har til SvarUt. I kapittel 6.5 vil jeg fokusere på hvilke endringer som kan oppstå ved overgang til digitale løsninger, og om ledelsen er nok involvert i implementeringen av disse.

6.1.1 Beskrivelse av bakgrunnsvariabler

I dette kapitlet vil det fremlegges resultat fra spørsmål knyttet til respondentenes bakgrunnsinformasjon som kjønn, alder, om de bruker SvarUt i dag, og hvor lenge de har brukt SvarUt.

Det var 132 ansatte som fikk tilbud om å svare på spørreundersøkelsen. De arbeider enten på Rådhuset i Kristiansund kommune, eller på Servicetorget som er tilknyttet Rådhuset. Av de 132 ansatte er 89 kvinner, og 43 menn. Jeg har valgt å vise svarene i tabeller, hvor man ser fordelingen til de som har besvart ut fra totale respondenter.

En ønsker selvfølgelig at flest mulig besvarte spørreundersøkelsen. Ut fra 132 personer besvarte 42 av disse på undersøkelsen. Dette utgjør 32 % av alle respondentene som kunne besvare undersøkelsen.

På spørsmål om kjønn, svarte respondentene følgende:

Spørsmål	Jeg er:			
	Kjønn	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Mann	7	17 %	17 %
	Kvinne	34	81 %	98 %
	Ønsker ikke å oppgi	1	2 %	100 %
	Total	42	100 %	

Av 42 respondenter er 17 % menn som har besvart undersøkelsen. Ut fra totalt antall menn som kunne svart på undersøkelsen utgjør dette 16 %. Kvinnene utgjør 81 % av de 42 personene som har svart på undersøkelsen. Ut fra totalt antall kvinner som kunne besvart undersøkelsen (89 kvinner totalt), utgjør de 34 kvinnene 38 %. 1 person har svart «Ønsker ikke å oppgi».

På spørsmål om alder svarte respondentene følgende:

Spørsmål	Alder			
	År	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	18 - 34	7	17 %	17 %
	35 - 54	19	45 %	62 %
	55 - -->	16	38 %	100 %
	Total	42	100 %	

Som vi ser ut fra tabellen er 83 % av de som jobber på Rådhuset eller på Servicetorget 35 år eller eldre. Hvor mange av hvert kjønn som stiller i de ulike aldersgruppene kan vi ikke se ut fra tabellen. Vi valgte å ta med alder for å få en indikasjon på om det var en gruppe som skilte seg ekstra ut.

Svarene respondentene valgte i det kommende spørsmålet, hadde stor betydning for videre spørsmålsfremstilling. De som svarte ja, ville få spørsmål ut fra at de hadde tatt i bruk SvarUt. De som svarte nei, ville fremover få spørsmål ut fra å ikke ha tatt i bruk SvarUt.

Respondentene svarte følgende på spørsmål om de brukte SvarUt i dag:

Spørsmål	<i>Bruker du SvarUt i dag?</i>	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ja	33	79 %	79 %
	Nei	9	21 %	100 %
	Total	42	100 %	

33 ansatte som besvarte spørreundersøkelsen bruker i dag SvarUt. 9 av de ansatte som besvarte, har ennå ikke tatt i bruk SvarUt.

Neste spørsmål ble stilt til de som i dag bruker SvarUt. Dette for å få en indikasjon på hvor lenge de som har tatt SvarUt i bruk, har brukt løsningen.

De 33 respondentene som har tatt SvarUt i bruk svarte følgende på spørsmål om hvor lenge har du aktivt brukt SvarUt?

Spørsmål	<i>Hvor lenge har du aktivt brukt SvarUt?</i>	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ja på forrige spørsmål			
	Mindre enn 1 måned	0	0 %	0 %
	1 - 2 måneder	1	3 %	3 %
	2 - 3 måneder	1	3 %	6 %
	Mer enn 3 måneder	31	94 %	100 %
	Total	33	100 %	

Ut fra tabellen ser vi at av de 33 personene som har svart «ja» på bruker SvarUt i dag, så har hele 97 % av disse ansatte brukt SvarUt i minst 2 måneder eller lenger.

6.2 Informasjon og opplæring; SvarUt

6.2.1 Informasjon før SvarUt ble tatt i bruk

For at digitale løsninger skal være til nytte for brukerne, er det viktig at det tilrettelegges for god informasjon og opplæring fra ledelsen. Dette gjennom å gi god informasjon om og opplæring til de ansatte, slik at de kan betjene og veilede brukerne i å ta i bruk kommunens digitale tjenester. I kapittel 3.0 *Teori* belyses faktorer som kan påvirke implementering av digitale verktøy. Disse faktorene ser på hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å få en evolusjonær utvikling innen digitalisering i offentlig sektor. (Müller og Skau 2015)

Det er viktig å kartlegge behov for kompetanse og utvikling tilknyttet implementering av teknologi. Noen utfordringer som kommunene opplever i dag, og som vil forsterkes fremover, er å skaffe kunnskap og mulige løsninger i å dokumentere effekten av de enkelte digitale løsningene. I tillegg må en avdekke faktorer som virker inn på resultat og effekt av teknologiløsninger, samt dokumentere og gi referanser tilbake til leverandørene. (Dugstad et al. 2015)

Ulike faktorer kan være med på å påvirke implementeringen av digitale løsninger. Disse faktorene kan føre til at implementeringen enten blir en suksess eller fiasko. Organisasjonens budsjett gjenspeiler ofte dets prioriteringer. Samtidig kan infrastrukturen påvirke implementeringsberedskapen. Dette i form av at det eksisterende data og informasjons grunnlaget som kan videreutvikles og samtidig sikre personvern, er avhengig av kvaliteten på infrastrukturen. En suksessfaktor som trekkes frem, er viktigheten av samarbeid gjennom å dele informasjon og kunnskap. (Müller og Skau 2015)

I spørreundersøkelsen ble det stilt følgende spørsmål:

Hvor tydelig var den informasjonen du fikk om prosjektet i forkant, før du tok i bruk SvarUt?

33 respondenter som i dag bruker SvarUt kunne svare følgende:

Veldig tydelig – Noe tydelig – Lite tydelig – Veldig lite tydelig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Hvor tydelig var den informasjonen du fikk om prosjektet i forkant, før du tok i bruk SvarUt?</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Veldig tydelig	6	18 %	18 %
	Noe tydelig	14	42 %	61 %
	Lite tydelig	8	24 %	85 %
	Veldig lite tydelig	5	15 %	100 %
	Total	33	100 %	

Det er viktig at informasjonen som gis er tydelig. Dette fordi ansatte kan motsette seg endringer en implementering av ny digital løsning medfører. En implementerings barriere kan oppstå hvis de ansatte ikke forstår hvorfor endringen foretas. Dette er noe som kan påvirke negativt på samarbeidet med ledelsen. (Müller og Skau 2015)

Funnet over indikerer at informasjonen ifølge de ansatte var mer tydelig enn utydelig. Tabellen over viser at av de 33 respondentene som i dag aktivt bruker SvarUt, så besvarte alle spørsmålet.

Et lignende spørsmål som over ble stilt til de ansatte som i dag ikke bruker SvarUt. Følgende spørsmål ble stilt:

Hvor tydelig er den informasjonen du får om SvarUt prosjektet?

8 av 9 respondenter som i dag ikke bruker SvarUt, kunne svare følgende:

Veldig tydelig – Noe tydelig – Lite tydelig – Veldig lite tydelig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Hvor tydelig er den informasjonen du får om SvarUt prosjektet?</i>			
	Bruker ikke SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Veldig tydelig	2	25 %	25 %
	Noe tydelig	2	25 %	50 %
	Lite tydelig	1	13 %	63 %
	Veldig lite tydelig	3	38 %	100 %
	Total	8	100 %	

Funnet indikerer at om man legger sammen de som synes det er tydelig informasjon, mot de som ikke synes det er tydelig informasjon, så er det en jevn fordeling. Om det skyldes informasjonen i seg selv (tydelig eller utydelig), eller om de får for lite informasjon fremgår ikke her. Ut fra tabellen ser vi at vi har et frafall på 1 respondent, som har unnlatt å besvare.

Vi kan foreta en krysstabellanalyse for de som har tatt SvarUt i bruk og ikke tatt i bruk, på bakgrunn i å se om det finnes en sammenheng mellom informasjonen som de mottar.

Krysstabell	<i>Tydelig informasjon om SvarUt</i>			Total
	Bruker SvarUt i dag	Bruker ikke SvarUt i dag	Total	
Veldig tydelig	6	2	8	
Noe tydelig	14	2	16	
Lite tydelig	8	1	9	
Veldig lite tydelig	5	3	8	
Total	33	8	41	

For å finne ut om det er en sammenheng mellom de som i dag bruker SvarUt og de som i dag ikke bruker SvarUt på bakgrunn i hvor tydelig informasjonen var, kan vi foreta en kjiqvadrattest. Dette er en statistisk test brukt for å evaluere hvor sannsynlig det er at enhver observert forskjell mellom et datasett, ville oppstått ved en tilfeldighet. I tabellen under vises observerte antall respondenter innenfor den blå ruten.

Krysstabell	Tydelig informasjon om SvarUt		Total	Observert
	Bruker SvarUt i dag	Bruker ikke SvarUt i dag		
Veldig positiv	6	2	8	
Noe positiv	14	2	16	
Lite positiv	8	1	9	
Veldig lite positiv	5	3	8	
Total	33	8	41	

I neste tabell vises forventet antall respondenter innenfor den røde ruten. Utregningen vil vises helt til høyre, gjort for dataene basert på «Bruker SvarUt i dag» og de ulike svaralternativene nedover. Det samme er gjort for kolonnen med «Bruker ikke SvarUt i dag».

Følgende tabell blir da:

Krysstabell	Tydelig informasjon om SvarUt		Total	Forventet $Fe=(Fc*Fr)/n$
	Bruker SvarUt i dag	Bruker ikke SvarUt i dag		
Veldig positiv	6,4390	1,7561	8,1951	$(33*8)/41$
Noe positiv	12,8780	3,5122	16,3902	$(33*16)/41$
Lite positiv	7,2439	1,9756	9,2195	$(33*9)/41$
Veldig lite positiv	6,4390	1,7561	8,195122	$(33*8)/41$
Total	33	9	42	

Forklaring av formel: $Fe=(Fc*Fr) / n$

Fe står for forventet antall, Fc står for kolonne, Fr står for rad, mens n er totalt antall respondenter.

Nå som vi har både observert datasett og forventet datasett, kan vi regne ut signifikansnivået for kjiqvadrattesten. Verdt å merke seg er at dersom det er stor forskjell mellom de observerte og de forventede verdiene, blir kjiqvadratverdien høy. Følgende utregning basert på tallene i den blå ruten i observert tabell, og tallene i den røde ruten i forventet tabellen blir da: $p=KJKVADRAT.TEST(C14:D17;C23:D26) = 0,461705861$

P (probability = sannsynlighet) må være mindre enn 5 % for at det skal være en sannsynlighet for at enhver observert forskjell mellom et datasett, skal ha oppstått ved en tilfeldighet.

Vi ser ut fra svaret at det ikke er en sammenheng, fordi $p > 0,05$. Det betyr at siden sannsynligheten er på 0,46, så er det ikke usannsynlig at de observerte dataene er tilfeldige.

Det kan være interessant å vite om den informasjonen de ansatte mottar angående SvarUt i forkant av en implementering, er god nok til at de ønsker å ta det i bruk. Følgende påstand ble derfor stilt til de som ikke har tatt Svar Ut i bruk:

På bakgrunn av informasjonen jeg mottok om SvarUt, så ønsker jeg å ta dette i bruk

7 av 9 respondenter som i dag ikke bruker SvarUt, kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>På bakgrunn av informasjonen jeg mottok om SvarUt, så ønsker jeg å ta dette i bruk</i>			
	Bruker ikke SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Veldig enig	2	29 %	29 %
	Noe enig	2	29 %	57 %
	Litt uenig	3	43 %	100 %
	Veldig uenig	0	0 %	100 %
	Total	7	100 %	

Det virker som det heller mot en mer positiv informering av den digitale løsningen, da ingen har krysset av på svaralternativet «*veldig uenig*». Funn viser at nesten 60% av respondentene er enig i at informasjonen de mottok om SvarUt, førte til at de ønsket å ta dette i bruk. Informasjonen som kommer ut fra ledelsen og fra de som ønsker at kommunen skal bli mer effektiv i arbeidet, bør fokusere på de ansattes behov, og tilrettelegge for at de får tilstrekkelig med informasjon og opplæring i forkant. Dette for å sikre relevans og nytte ved både informasjonen som mottas, og opplæringen som gjennomgås. I tillegg bør stoffet utformes slik at det fremmer tillit og man bør demonstrere fordelene ved å ta i bruk den digitale løsningen. (Müller og Skau 2015) Ut fra tabellen ser vi at vi har et frafall på 2 respondenter, som har unnlatt å besvare.

6.2.2 Opplæring

På spørsmålet *Da du tok SvarUt i bruk, hvordan fikk du opplæringen?* vil kun de som har tatt SvarUt i bruk besvare dette. Ett av kriteriene for å sikre at brukerne får den beste tjenesten som mulig, er å redusere endringsmotstanden. Dette kan gjøres ved å gi oppgaver i å veilede brukere i å bruke e-forvaltningens tjenester på riktig måte. (Müller og Skau 2015)

33 respondenter kunne svare følgende:

Ledelsen la alt til rette – samarbeid med kollegaer – selvlæring; man lærer mens man gjør det – annet

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	Da du tok SvarUt i bruk, hvordan fikk du opplæringen?			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ledelsen la alt til rette	6	18 %	18 %
	Samarbeid med kollegaer	20	61 %	79 %
	Selvlæring; lærer mens man gjør det	5	15 %	94 %
	Annet	2	6 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funnet viser at samarbeid med kollegaer virker å være en god læreplattform, og at man bør utvikle denne formen videre. Tidligere studier utført av Torvatn et al. i en rapport for Sintef, viste at ca. 80 % får hjelp fra kollegaer ved behov i opplæringen. Selv om akkurat dette spørsmålet vurderte siste innføring av teknologi, viser det at læring sammen med andre kollegaer er den foretrukne formen. Som man kan se fra tabellen så synes de ansatte i Kristiansund kommune at opplæring gjennom samarbeid med kollegaer (61 %) også er den foretrukne formen. Ca. 50 % svarte at de fikk hjelp av kollegaer, mens over 38 % lærte seg selv opp via internett, lese seg opp etc. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017, s. 40)

Ett av svaralternativene over er «Annet» hvor respondentene som svarte dette, fikk mulighet til å besvare med egne ord hvordan de fikk opplæringen i SvarUt:

- E-learning
- Egen modul i sidesystem
- Internt kurs
- Mye selvlæring i tillegg

Det interessante med funnene her er hvor mange som kan ha en kombinasjon av ulike opplærings metoder. Tidligere studier utført av Torvatn et al, nevner at en mulig årsak til at ansatte vurderer kollegaer og selvlæring som de beste opplæringsplattformene, kan skyldes at kursene gjerne kjøres tidlig i opplæringsfasen. Dette kan ha påvirkning på hvor nyttig de ansatte opplever at kurset har vært i opplæringen. De mener derfor repetisjon er viktig, og ca.78 % som svarte mente også dette. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017, s. 41) Funnene fra Kristiansund kommune indikerer at de ansatte lærer omtrent like mye gjennom selvlæring, som å ta kurs arrangert av kommunen.

En viktig faktor er å kartlegge behovet for kompetanse og utviklingen tilknyttet implementeringen av teknologi. (Dugstad et al. 2015) Kommunens budsjett gjenspeiler dets prioriteringer. Infrastrukturen påvirker beredskapsformen til eksisterende data og informasjons grunnlaget. Dette har stor påvirkning for videreutvikling av systemene, i tillegg til at en god infrastruktur er med på å sikre personvernet til brukerne. En annen faktor som kan sikre implementeringssuksess er viktigheten av samarbeid, gjennom å dele informasjon og kunnskap med hverandre. (Müller og Skau 2015)

Spørsmålet som ble stilt på bakgrunn av ovennevnte faktorer ble da:

I hvilken grad gjorde opplæringen du mottok deg klar til å bruke SvarUt?

31 av 33 respondenter som i dag bruker SvarUt kunne svare følgende:

I veldig stor grad – I noen grad – I liten grad – I veldig liten grad

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>I hvilken grad gjorde opplæringen du mottok deg klar til å bruke SvarUt?</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	I veldig stor grad	8	26 %	26 %
	I noen grad	16	52 %	77 %
	I liten grad	3	10 %	87 %
	I veldig liten grad	2	6 %	94 %
	Har ikke fått opplæring	2	6 %	100 %
	Total	31	100 %	

Funn gjort ut fra tabellen over indikerer at de ansatte synes opplæringen de mottok har gjort de klar til å ta i bruk SvarUt. Ifølge forskerne Müller og Skau mener de at det bør legges til rette for å gi ansatte en best mulig opplæring i forkant, for å kunne tilby tjenester av høy kvalitet til brukerne. Samtidig peker de på digitale skillelinjer som en faktor til at

ansatte opplever ulik kvalitet i opplæringen. (Müller og Skau 2015) Tidligere studier utført av Torvatn et al, viser at 64 % av de spurte vurderte sin mengde opplæring som ofte eller alltid tilstrekkelig. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017, s. 39)

Oppgaven ga ikke eksakt samme svaralternativer, men *i veldig stor grad og i noen grad* kan ha en viss likhet med svaralternativene *alltid* eller *ofte tilstrekkelig*. Dette indikerer at det er en sannsynlighet for at den opplæringen de ansatte mottok var tilstrekkelig, da den gjorde de ansatte klar til å ta i bruk SvarUt. *I noen grad og i liten grad* viser til at de ansatte på bakgrunn av opplæringen de fikk, ikke alltid følte at de hadde fått tilstrekkelig med opplæring for å kunne ta i bruk SvarUt. Ut fra tabellen over ser vi at vi har et frafall på 2 respondenter, som har unnlatt å besvare.

Svaralternativet *har ikke fått opplæring* ble lagt til spørsmålet over. Dette ble gjort da det kan være respondenter som ennå ikke har fått, eller har startet opplæring. Det ble derfor lagt til følgende mulighet:

Gi gjerne en kommentar på hvorfor du ikke har fått opplæring.

Følgende respons ble:

- Kunne ikke delta når opplæring ble gitt.
- Manglende ressurs i kommune.
- Sånn er det bare i kommunen.

Opplæring er viktig for å utvikle de ansattes kompetanse og øke kvaliteten i tjenestene kommunen tilbyr til brukerne. Dette kan bidra til å redusere endringsmotstand gjennom at ansatte får utøve oppgaver i å veilede brukere, i å bruke e-forvaltningens tjenester på en riktig måte. (Müller og Skau 2015) Om ansatte ikke får opplæring, kan dette svekke kvaliteten i kommunens tjenester.

Videre fokuseres det nå på om de ansatte får nok tilbud om opplæring i digitale løsninger, med utgangspunkt i SvarUt. Dette for å se om de generelle faktorene som påvirker implementering av digitale løsninger, har de nødvendige ressursene som må være tilstede. Disse ressursene kan sees i form av menneskelig kapital og finansielle ressurser. (Müller og Skau 2015)

Eksisterer det i dag nok tilbud om opplæring slik at ansatte føler seg trygge og ivaretatt, har stor betydning for kvaliteten i de tjenestene som kommunen tilbyr. Respondentene som i dag ikke bruker SvarUt fikk følgende påstand å ta stilling til:

Jeg får nok tilbud om opplæring i å bruke SvarUt

8 av 9 respondenter som i dag ikke bruker SvarUt kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Jeg får nok tilbud om opplæring i å bruke SvarUt</i>			
	Bruker ikke SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Veldig enig	3	38 %	38 %
	Noe enig	1	13 %	50 %
	Litt uenig	1	13 %	63 %
	Veldig uenig	3	38 %	100 %
	Total	8	100 %	

Funn viser at 50 % av respondentene er enig i at de får nok opplæring i å bruke SvarUt. I tidligere studier utført av Torvatn et al. viser resultatet at i 64 % av tilfellene har mengden opplæring vært ofte eller alltid tilstrekkelig. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017, s. 39) Om det er fordi man får tilbud om opplæring til de føler seg komfortabel til å bruke det på egen hånd, eller om kvaliteten på opplæringen er veldig bra, er det ikke her tatt hensyn til i undersøkelsen. Ut fra tabellen ser vi at vi har et frafall på 1 respondent, som har unnlatt å besvare spørsmålet.

6.2.3 Læring

Det finnes ulike former for læring. De kan deles inn i tre gruppekategorier som kunnskapslæring, ferdighetslæring og holdningslæring. Disse tre formene er viktige for å forstå hvordan ansatte responderer til ny teknologi og hvordan de skal ta denne teknologien i bruk. Det fremheves at det er viktig at man bruker teknologien hver dag, ellers kan dette føre til mer usikkerhet jo lenger tid det går mellom hver gang man skal bruke den. (Kommunesektoren 2016)

Følgende spørsmål ble da stilt:

Generelt, hva er mest sannsynlig for hvordan du lærer deg nye digitale løsninger?

41 av 42 respondenter uavhengig om de bruker SvarUt i dag eller ikke, kunne svare følgende: *Ledelsen legger alt til rette – gjennom samarbeid med kollegaer – selvlæring; lærer mens man gjør det*

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Generelt, hva er mest sannsynlig for hvordan du lærer deg nye digitale løsninger?</i>			
	Både bruker og ikke bruker SvarUt	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ledelsen legger alt til rette	8	20 %	20 %
	Gjennom samarbeid med kollegaer	19	46 %	66 %
	Selvlæring; lærer mens man gjør det	14	34 %	100 %
	Total	41	100 %	

Funn viser at de fleste ansatte lærer seg digitale løsninger gjennom samarbeid med kollegaer eller via selvlæring. Det må et større datasett til for å bekrefte resultatene som fremgår i tabellen, eller om det er andre faktorer som kan ligge til grunn for hvordan ansatte tar til seg og lærer digitale løsninger. Tidligere studier utført av Torvatn et al. kunne vise til at støtte og læring i samarbeid med kollegaer var den vanligste formen. I studiet tok de også for seg den viktigste opplæringsformen ved innføring av siste digitale teknologi, hvor kurs da ble ansett som den viktigste formen. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

Derfor kan man anta at også ut fra mine resultat så stemmer det at læring *gjennom samarbeid med kollegaer*, er den mest sannsynlige formen de ansatte i kommunen lærer seg digitale løsninger på. Ut fra tabellen ser vi at vi har et frafall på 1 respondent, som har unnlatt å besvare.

6.2.4 Oppsummering; informasjon og opplæring

Funnene som er gjort i dette kapittelet viser at de ansatte er delt i synet på hvor tydelig informasjonen de mottar om SvarUt. Det er viktig at ansatte får god informasjon og opplæring når et nytt digitalt system skal implementeres, ellers kan endringsmotstand oppstå og gjøre implementeringen vanskelig.

Det ble foretatt en kjikvadrattest som skulle se hvor stor sannsynlighet det var for at de to gruppene tatt SvarUt i bruk og ikke tatt SvarUt i bruk hadde en sammenheng. For at det skulle være en sammenheng måtte sannsynligheten (p) være mindre enn 5 %, noe den ikke var. Det betyr at det er ikke usannsynlig at de observerte dataene er tilfeldige.

Et annet funn som kom frem var at de ansatte fikk opplæringen sin gjennom samarbeid med kollegaer. Deretter kom selvlæring som den nest beste måten å lære seg nye digitale løsninger på. En kombinasjon av ulike opplæringsmåter som først gå på kurs, deretter samarbeide med kollegaer var en form for opplæring. Dette kan komme av at om opplæringskurset er lagt tidlig i opplæringsfasen, så er det lettere å miste viktig informasjon og vanskelig å følge med på det som blir sagt, fordi en ikke forstår. Det fører da til at de ansatte samarbeider seg imellom i avdelingene.

Det er også helt delt i synet på om de ansatte føler at de får nok tilbud om opplæring. Når halvparten av de ansatte som svarer ikke føler at de har fått nok tilbud om opplæring, tyder dette på at det er et spørsmål om å ha nok ressurser for å gjennomføre flere timer med opplæring.

6.3 Bruk av SvarUt/ erfaring

I dette kapittelet som tar for seg erfaringer eller bruk av SvarUt, vil kun de som har tatt i bruk SvarUt få besvare spørsmålene.

Menneskelig kapital gjennom deres erfaringer og bruk av digitale løsninger, er viktig for en gjennomføring av digitalisering i kommunen. Det kan være viktig å få tid til å sette seg inn i løsningen, eksperimentere og lære å behandle denne. En organisasjons strategi og visjon vil fokusere på å redusere det digitale skillet mellom ansatte, slik at det skapes «*tillit og behov*» i de ulike tjenestene som tilbys til innbyggerne. (Müller og Skau 2015)

Forskning innen New Public Management (NPM) med sitt syn på effektivisering av arbeidsoppgaver og målstyring, er noe som kan komme frem gjennom de ansattes erfaringer i bruk av digitale løsninger. Dette i form av positiv eller negativ innflytelse i den ansattes arbeidshverdag, og hvilke ressurser den ansatte får til rådighet. (Rose og Baldersheim 2014)

6.3.1 SvarUt som arbeidsverktøy

For å få en indikasjon i hvilken grad SvarUt som arbeidsverktøy kan påvirke de ansattes arbeid, ble det stilt følgende spørsmål:

I hvilken grad har SvarUt som arbeidsverktøy påvirket ditt arbeid?

33 respondenter kunne svare følgende:

I veldig stor grad – I noen grad – I liten grad – I veldig liten grad

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>I hvilken grad har SvarUt som arbeidsverktøy påvirket ditt arbeid?</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	I veldig stor grad	14	42 %	42 %
	I noen grad	14	42 %	85 %
	I liten grad	5	15 %	100 %
	I veldig liten grad	0	0 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funn indikerer at SvarUt i stor grad har påvirket de ansattes arbeid (85 %). Det må gjennomføres en mer spesifikk og grundigere undersøkelse for å avdekke om påvirkningen er negativ eller positiv, i tillegg til hva påvirkningen har kommet i form av. SvarUt som teknologi innen en organisasjons infrastruktur, kan lede til at det blir lettere å videreutvikle eksisterende tjenester, og dets underliggende systemer. Design og tilgang i en implementering av e-forvaltning er avgjørende. Dårlig webdesign kan føre til svikt, på lik linje som manglende tilrettelegging for de ansatte. Det som skjer videre er at de ansatte mister tilliten til systemet, og føler at stabiliteten og sikkerheten ikke er godt nok støttet gjennom tjenestenettverket. (Müller og Skau 2015)

Da SvarUt sin hovedfunksjon er å sende post ut til brukere, kan det være interessant å finne ut om implementeringen av SvarUt faktisk har effektivisert denne arbeidsoppgaven.

Det ble derfor stilt følgende påstand:

Jeg bruker mindre tid nå på å sende ut post med SvarUt enn før vi tok i bruk SvarUt

33 respondenter kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Jeg bruker mindre tid nå på å sende ut post med SvarUt enn før vi tok i bruk SvarUt</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Veldig enig	15	45 %	45 %
	Noe enig	16	48 %	94 %
	Litt uenig	2	6 %	100 %
	Veldig uenig	0	0 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funn viser at 94 % av de ansatte er enig i at de bruker mindre tid nå på å sende ut post, enn før de tok i bruk SvarUt. Det kan tenkes at løsningen i dette tilfelle har hatt en positiv påvirkning, men det krever mer spørsmål for å få dette bekreftet. Innføringen av NPM i den hensikt å effektivisere arbeidsoppgavene gjennom å ta i bruk nye digitale løsninger, skulle redusere kostnadene og øke ressursene i den offentlige organisasjonen. Dette betyr i praksis at man ønsker å øke produktiviteten, men samtidig fokusere på kostnadseffektivitet. (Rose og Baldersheim 2014)

Neste spørsmål ønsker å finne ut hvor ofte de ansatte sender ut post, i kommunikasjon med eksterne brukere. Følgende spørsmål ble derfor stilt:

I løpet av en uke, hvor ofte benytter du SvarUt i kommunikasjon med eksterne parter?

33 respondenter kunne svare følgende:

4-5 dager i uken – 2-3 dager i uken – 1 dag i uken – mindre enn 1 dag i uken

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>I løpet av en uke, hvor ofte benytter du SvarUt i kommunikasjon med eksterne parter?</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	4 - 5 dager i uken	6	18 %	18 %
	2 - 3 dager i uken	8	24 %	42 %
	1 dag i uken	6	18 %	61 %
	Mindre enn 1 dag i uken	13	39 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funn ut ifra tabellen viser at 39 % av de ansatte sender ut post til eksterne brukere mindre enn 1 gang i uken. Funnet indikerer dermed at de fleste ikke benytter SvarUt hver dag. 57 % sender post til eksterne brukere 1 dag eller mindre i uken. Her trenger man enten flere undersøkelser, eller et større datasett om man ønsker å avdekke de ulike årsakene som ligger bak svarene. En faktor som kan ligge til grunn er om postsending er en del av

arbeidsoppgavene til de som har besvart spørsmålet, dvs. ansvar i å sende ut egen post. Dette eller om kommunen selv har tildelt oppgaven med å sende ut post, over til for eksempel den administrative delen. kan også avdekke hvor ofte eller mye de ansatte kommuniserer ut mot eksterne parter. En annen faktor som kan påvirke de tilgjengelige alternativene, er organisasjonens finansielle ressurser. (Müller og Skau 2015)

Om SvarUt var en utfordrende løsning å bruke, ble det stilt følgende påstand:

Jeg synes SvarUt er utfordrende å bruke sammen med vanlige arbeidsoppgaver

De 33 respondentene kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig.

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Jeg synes SvarUt er utfordrende å bruke sammen med vanlige arbeidsoppgaver</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Veldig enig	1	3 %	3 %
	Noe enig	2	6 %	9 %
	Litt uenig	9	27 %	36 %
	Veldig uenig	21	64 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funn i tabellen viser at 91 % av de ansatte synes ikke SvarUt er utfordrende å bruke med vanlige arbeidsoppgaver. Svarene ser ut til å handle om *tilpasning* og de ansattes evner i å benytte teknologi. Samtidig handler det om deres oppfatning ved å få nye muligheter som virker spennende. Det kan tenkes at jo bedre opplæring de ansatte får, desto mindre utfordrende blir det å bruke SvarUt. (Müller og Skau 2015) Funnet indikerer at SvarUt ikke virker å være til hinder når det kommer til å utføre flere arbeidsoppgaver samtidig.

Siste spørsmål om SvarUt som arbeidsverktøy handler om hvorvidt ansatte synes det var riktig å implementere dette. Å *endre*, som i å *forandre* form eller omfang i tjenester, prosesser og bedriftsmodeller ligger til grunn for å inkludere brukerne til å bli mer deltakende. Målet er at myndighetenes prosesser forvandles, slik at standardiserte- og rutineoppgaver kan avleveres til systemer og tjenester. (Müller og Skau 2015)

Det ble derfor stilt følgende spørsmål:

Etter å ha brukt SvarUt en stund, er du enig i at det var riktig å implementere dette?

33 respondenter kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Etter å ha brukt SvarUt en stund, er du enig i at det var riktig å implementere dette?</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
	Veldig enig	27	82 %	82 %
	Noe enig	5	15 %	97 %
	Litt uenig	1	3 %	100 %
	Veldig uenig	0	0 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funn ut fra tabellen viser at 97 % av de ansatte er enige i at det var riktig å implementere SvarUt som en digital løsning i kommunen. Det kommer ikke frem av dette studiet hvorfor de ansatte synes det var riktig å implementere løsningen. God infrastruktur i teknologien kan øke sjansene for en vellykket implementering, samtidig blir det lettere å videreutvikle eksisterende tjenester og de underliggende systemene. En annen faktor som kan ha bidratt til at de ansatte synes det var riktig å implementere SvarUt, kan ligge i webdesignen. Dersom de ansatte føler at SvarUt er enkelt å bruke, kan dette føre til at SvarUt oppleves som et effektivt verktøy. (Müller og Skau 2015)

6.3.2 Oppsummering; SvarUt som arbeidsverktøy

Resultatene viser samlet at de ansatte er stort sett positive til SvarUt med tanke på den påvirkningen løsningen har hatt som arbeidsverktøy. Det må imidlertid en større eller mer omfattende studie til på dette aktuelle temaet, for å belyse om påvirkningen har vært positiv eller negativ. Funn indikerer at SvarUt har forbedret ressurskapasiteten gjennom å effektivisere arbeidsoppgaven, slik at de ansatte nå bruker mindre tid på dette. 94 % av de ansatte som i dag bruker SvarUt er enig.

Ser man på spørsmålet om hvor ofte de ansatte benytter SvarUt med eksterne parter, viser funn at 57 % av de ansatte bruker SvarUt kun 1 dag eller mindre enn 1 dag i uken. Det interessante da er hvor stor påvirkning at så få ansatte bruker SvarUt, vil vises i svarene i de andre kategoriene i dette temaet. Når det kommer til spørsmålet om de ansatte oppfatter SvarUt som utfordrende å bruke sammen med andre arbeidsoppgaver, viser funn at de

ansatte synes SvarUt er lite utfordrende å bruke sammen med andre arbeidsoppgaver. Det er i alt 42 % som bruker SvarUt 2 – 5 dager i uken i kommunikasjon med eksterne parter. Noe som kan indikere at SvarUt stort sett fungerer uten store mangler og systemfeil.

Kollegaer stiller opp, og tidligere studier utført av Torvatn et al. viser at over 80 % av respondentene i deres studie får hjelp av kollegaer ved behov. Dette igjen støtter deres tidligere funn om at kollegaer stiller opp hverandre, og at det er et godt samhold i gruppen. De antar at det gode samholdet også inkluderer bruk av nye digitale løsninger. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017) Funn viser at 97 % av de ansatte er enig i at det var riktig å implementere SvarUt i kommunen.

6.4 Forventninger

I dette kapitlet vil både de som har tatt SvarUt i bruk og de som ikke har tatt SvarUt i bruk kunne besvare spørsmålene. Teorien som ligger til grunn for spørsmålene respondentene skal besvare, har bakgrunn i suksessfaktorer som påvirker implementering av digitale løsninger. Disse faktorene omhandler teknologi, opplæring og informasjon i forkant, endringer i arbeidsoppgaver, i tillegg til å omhandle spørsmål rundt arbeidsmiljøet og kulturen i kommunen. (Müller og Skau 2015)

6.4.1 Hvor positiv var de ansatte i utgangspunktet til SvarUt

Det ble stilt følgende spørsmål for å finne ut hvordan ansatte i utgangspunktet stiller seg til nye digitale løsninger:

Hvor positiv var du i utgangspunktet til SvarUt?

33 respondenter som bruker SvarUt idag kan svare følgende:

Veldig positiv – Noe positiv – Lite positiv – Veldig lite positiv

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Hvor positiv var du i utgangspunktet til SvarUt?</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig positiv	15	45 %	45 %
	Noe positiv	17	52 %	97 %
	Lite positiv	1	3 %	100 %
	Veldig lite positiv	0	0 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funn i tabellen indikerer at de ansatte i utgangspunktet hadde en positiv forventning i å ta i bruk SvarUt. Dette kan være basert på den informasjonen de fikk i forkant av implementeringen. Om informasjonen har vært god, kan det indikere at de ansatte har liten endringsmotstand, grunnet lav frykt for endring. Det at de ansatte i tillegg er spent på å få nye muligheter og har interesse for ny teknologi, kan være en medvirkende årsak til at de i utgangspunktet var positive. (Müller og Skau 2015)

Et lignende spørsmål som over, ble stilt til de som ikke bruker SvarUt i dag:

Hvor positiv er du i utgangspunktet til å ta i bruk SvarUt?

9 respondenter kunne svare følgende:

Veldig positiv – Noe positiv – Lite positiv – Veldig lite positiv

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Hvor positiv er du i utgangspunktet til å ta i bruk SvarUt?</i>			
	Bruker ikke SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig positiv	6	67 %	67 %
	Noe positiv	3	33 %	100 %
	Lite positiv	0	0 %	100 %
	Veldig lite positiv	0	0 %	100 %
	Total	9	100 %	

Med utgangspunkt i informasjonen de ansatte får om SvarUt i forkant, indikerer funnet over at de ansatte i utgangspunktet har en positiv forventning om å ta i bruk løsningen. Svarene til de to gruppene over indikerer at informasjonen i forkant er veldig viktig, når det kommer til implementering av digitale løsninger. Hvor mye og hva som står i informasjonen de mottar, er like viktig. (Müller og Skau 2015)

Tidligere forskning gjort av Torvatn et al. indikerer at de ansatte vurderer mengden av opplæring og støtte fra ledelsen som viktig, for at de skal være positiv til å ta i bruk nye digitale løsninger. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

Følgende krysstabell kan sees i sammenheng på de som bruker og ikke bruker SvarUt i dag, på bakgrunn av hvor positiv de ansatte i utgangspunktet er til å ta i bruk SvarUt:

Krysstabell	Hvor positiv i utgangspunktet til å ta i bruk SvarUt		
	Bruker SvarUt i dag	Bruker ikke SvarUt i dag	Total
Veldig positiv	15	6	21
Noe positiv	17	3	20
Lite positiv	1	0	1
Veldig lite positiv	0	0	0
Total	33	9	42

I utgangspunktet var 98 % ((21 +20) / 42) positiv til å ta i bruk SvarUt. Hva som skyldes denne positivetten fra både de som i dag bruker SvarUt og de som ikke bruker SvarUt, fremgår ikke av denne studien. Som nevnt over kan informasjonen de ansatte har mottatt om SvarUt, ha ført til at de var positive.

Vi kan igjen foreta en krysstabellanalyse for å finne ut om det er en sammenheng mellom de som i dag bruker SvarUt, og de som i dag ikke bruker SvarUt. Vi bruker kjikvadrattesten igjen for å se om det er signifikans mellom de to gruppene. Tabellen under viser antall observerte respondenter innenfor den blå ruten.

Krysstabell	Hvor positiv i utgangspunktet til å ta i bruk SvarUt			Observert
	Bruker SvarUt i dag	Bruker ikke SvarUt i dag	Total	
Veldig positiv	15	6	21	
Noe positiv	17	3	20	
Lite positiv	1	0	1	
Veldig lite positiv	0	0	0	
Total	33	9	42	

I neste tabell vises forventet antall respondenter i den røde ruten. Utrekningen vil vises helt til høyre, gjort for dataene basert på «Bruker SvarUt i dag» og de ulike svaralternativene nedover. Det samme er gjort for kolonnen med «Bruker ikke SvarUt i dag». Følgende tabell blir da:

Krysstabell	Hvor positiv i utgangspunktet til å ta i bruk SvarUt		Total	Forventet $Fe=(Fc*Fr)/n$
	Bruker SvarUt i dag	Bruker ikke SvarUt i dag		
Veldig positiv	16,5000	4,5000	21,0000	$(33*21)/42$
Noe positiv	15,7143	4,2857	20,0000	$(33*20)/42$
Lite positiv	0,7857	0,2143	1,0000	$(33*1)/42$
Veldig lite positiv	0	0	0	$(33*0)/42$
Total	33	9	42	

Nå som vi har både observert datasett og forventet datasett, kan vi regne ut signifikansnivået i kjikvadrattesten. Vi kan merke oss at dersom det er stor forskjell mellom de observerte og de forventede verdiene, blir kjikvadratverdien høy.

Følgende utregning basert på tallene i den blå ruten i observert tabell, og tallene i den røde ruten i forventet tabell blir da: $p=KJIKVADRAT.TEST(C14:D16;C23:D25) = 0,496585304$

P (probability = sannsynlighet) må være mindre enn 0,05 for at det er en sannsynlighet for at enhver observert forskjell mellom et datasett, skal ha oppstått ved en tilfeldighet. Vi ser ut fra svaret at det ikke er en sammenheng da $p > 0,05$. Det betyr at siden sannsynligheten (p) er på 0,49, så er det ikke usannsynlig at de observerte dataene er tilfeldige.

6.4.2 Fornøyd med SvarUt

Teknologien blir tatt i bruk for å blant annet effektivisere arbeidsoppgavene til de ansatte. Samtidig skal de tilby standardiserte tjenester og koble sammen flere brukere. (Rose og Baldersheim 2014)

For å få vite om de ansatte var fornøyd med SvarUt etter at de hadde tatt det i bruk, og om de fortsatt var positive til løsningen (med utgangspunkt i forventningen de hadde), ble det stilt følgende spørsmål:

Nå etter at du har brukt SvarUt en stund, hvor positiv er du nå til SvarUt?

33 respondenter som i dag bruker SvarUt, kan svare følgende:

Veldig positiv – Noe positiv – Lite positiv – Veldig lite positiv

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	Nå etter at du har brukt SvarUt en stund, hvor positiv er du nå til SvarUt?			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig positiv	25	76 %	76 %
	Noe positiv	8	24 %	100 %
	Lite positiv	0	0 %	100 %
	Veldig lite positiv	0	0 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funn indikerer at de ansatte etter å ha brukt SvarUt en stund, fremdeles synes løsningen er positiv. Interessen for å bruke teknologi og lære seg ny teknologi kan fjerne barrierer som kan oppstå ved mangel på IT eksperter. Tid til eksperimentering og prøving av teknologien, kan føre til innovasjon og forbedring av e-forvaltningstjenester gjennom erfaring i bruk av digitale løsninger. (Müller og Skau 2015)

Spørsmålet *hvorfor/ hvorfor ikke* de ansatte var positiv til SvarUt, ble lagt til for å få mer utredning. Dette basert på om den digitale løsningen innfridde forventningene eller ikke.

Det ble derfor lagt til følgende:

Gi gjerne en kommentar på hvorfor/ hvorfor ikke du er positiv

Kommentarene fra respondentene ble:

- Det virker kontraintuitivt at et selskap i en annen by skal sende ut brev for kommunen, heller enn at vi tar hånd om dette selv dersom digital utsendelse ikke fungerer. I tillegg har ikke SvarUt funksjonalitet for å sende ut brev i større størrelser enn A3, noe teknisk sektor ofte har behov for.
- Enkelt og effektivt system.
- Fungerer godt i 95 % av alle utsendelser fra meg.

Svar fra respondentene viser at det er muligheter for mer studier om hvorfor eller hvorfor ikke de ansatte er positive til SvarUt. Som tidligere nevnt i oppgaven kan også her infrastrukturen hos en organisasjon spille en stor rolle. Med utgangspunkt i design og tilgang, er det viktig at man har en webdesign som er best mulig. Dette for å kunne tilby tjenester til alle innbyggere og brukere uavhengig av funksjonshemming. (Müller og Skau 2015)

Neste spørsmål i spørreundersøkelsen kan relateres til New Public Management (NPM). Det interessante er å se om det blir mer ressurser til andre oppgaver, etter at SvarUt ble implementert. NPM sin framvekst i å effektivisere arbeidsoppgaver gjennom å holde kostnadene nede og øke produktiviteten, kan her se i lys av om SvarUt fører til at de ansatte bruker mindre tid på å sende ut post. (Rose og Baldersheim 2014)

Følgende påstand ble derfor stilt:

Jeg forventer å bruke mindre tid på å sende ut post etter at SvarUt er implementert

8 av 9 respondenter som i dag ikke bruker SvarUt kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatene ble som følger:

Spørsmål	<i>Jeg forventer å bruke mindre tid på å sende ut post etter at SvarUt er implementert</i>			
	Bruker ikke SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig enig	2	25 %	25 %
	Noe enig	2	25 %	50 %
	Litt uenig	1	13 %	63 %
	Veldig uenig	3	38 %	100 %
	Total	8	100 %	

Funn i tabellen viser at de ansatte er delt i synet på om man vil spare tid på å sende ut post, etter at SvarUt er implementert. Det kommer ikke frem av undersøkelsen om dette kan ha noe med informasjonen de har fått i forkant, eller om de bruker SvarUt mindre enn 1 gang i uken.

Tidligere studier viser at 50 % av de ansatte alltid eller ofte er involvert ved innføring av ny digital løsning. Dette sees i lys av at 50 % er enig i at de forventer å bruke mindre tid, har fått informasjon som skaper disse forventningene om at SvarUt skal effektivisere postsendelsen. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017) I tillegg kommer som nevnt tidligere i oppgaven at både webdesign og infrastruktur er viktige faktorer, som skal tilrettelegge for system integrasjon som muliggjør prosess effektivisering. (Müller og Skau 2015) Ut fra tabellen ser vi at vi har et frafall på 1 respondent, som har unnlatt å besvare.

6.4.3 Kultur i å ta i bruk digitale løsninger

Det kan være mange som har ulike forventninger til SvarUt. Når det kommer til tjenester, så handler det om å identifisere hvilke andre kompetansebehov som trengs i tillegg til opplæring i digitale løsninger. (Dugstad et al. 2015)

Det ble ut fra dette, stilt følgende spørsmål:

Hvilke andre forventninger har du til SvarUt?

Respondentene besvarte og kom med følgende kommentarer:

- At antall utskrifter for ark går ned og at alle tar tjenesten i bruk som har behovet og forstår bruken.
- At det virker.
- At kommunen kan yte bedre service til innbygger.
- Ingen
- Når jeg ikke kjenner til det, har jeg lyst til å svare vet ikke på alle svar. Viktig med opplæring da vi som ikke jobber på kontor ikke er så selv lærte. Det går ikke på det å være negativ eller ikke ønske å lære, men må ha tid og opplæring. Er kokk og jobber i produksjonen uten kollegaer.
- Vet ikke.

Funn indikerer at SvarUt bør tas i bruk av de som har behovet for tjenesten. Dette gjøres for at kommunen skal utvikle og yte bedre tjenester ut mot innbyggere og brukere. Det forventes også at SvarUt fungerer som det skal, uten at det forekommer store mangler eller systemfeil. Et viktig funn kan være at ikke alle har mulighet til å få informasjon eller opplæring i samhandling med andre kollegaer, da de jobber alene på skiftarbeid.

Gjennom samhandling i brukerperspektivet vil fremveksten av interaksjonsbaserte tjenester, informasjonsprosesser og teknologi bli modellen, som samtidig skal skille mellom vertikal og horisontal integrasjon. Vertikal integrasjon betyr at det er like funksjoner på tvers av ulike nivåer i organisasjonen, mens horisontal integrasjon betyr her ulike regjeringsfunksjoner. (Müller og Skau 2015) Ut fra informasjonen over så bør alle i kommunen få informasjon om, samtidig med tilbud om opplæring i bruk av SvarUt.

Kommende spørsmål ble stilt for å få frem om de ansatte jobber i en arbeidskultur, hvor utvikling og læring av nye digitale løsninger er positivt. En sosial kontekst sies å være betydningsfull for læring, fordi ansatte lærer på forskjellige måter. Ulike typer av medarbeidere skaper et miljø som påvirker de andre omgivelsene. I tillegg er samarbeid viktig gjennom kunnskapsdeling vertikalt og horisontalt. (Müller og Skau 2015)

Det ble derfor stilt følgende påstand:

Det er en positiv kultur i min avdeling for å ta i bruk nye digitale løsninger

40 av 42 respondenter uavhengig om de bruker SvarUt i dag eller ikke, kan svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatene ble som følger:

Spørsmål	<i>Det er en positiv kultur i min avdeling for å ta i bruk nye digitale løsninger</i>			
	Både bruker og ikke bruker SvarUt	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig enig	21	53 %	53 %
	Noe enig	12	30 %	83 %
	Litt uenig	4	10 %	93 %
	Veldig uenig	3	8 %	100 %
	Total	40	100 %	

Funn indikerer at over 80 % av de ansatte er enig i at det er en positiv kultur i å ta i bruk nye digitale løsninger, blant de ansatte i kommunen. Dette funnet kan relateres i sammenheng med hvilken opplæring de ansatte mest sannsynlig lærer seg nye digitale løsninger, og valget *samarbeid med andre kollegaer*. Dette og hvordan de ansatte fikk opplæringen, gjennom *samarbeid med kollegaer* viser at de ansatte er digitale.

Ut fra tabellen ser vi at vi har et frafall på 2 respondenter, som har unnlatt å besvare.

6.4.4 Oppsummering; forventninger til SvarUt

Resultatene indikerer at de ansatte i utgangspunktet var positive til SvarUt. Dette støttes gjennom funn som viser at 97 % av de som i dag bruker SvarUt og 100 % av de som ikke bruker SvarUt var noe positiv eller veldig positiv i utgangspunktet til SvarUt. En kjikvadrattest avslørte at sannsynligheten (p) var større enn 5 %. Dette betyr at basert på de to gruppene tatt SvarUt i bruk og ikke tatt SvarUt i bruk, så er det ikke usannsynlig at de to observerte dataene er tilfeldige.

Funn viste at de ansatte var positive til å bruke SvarUt etter at det hadde blitt implementert. 100 % av respondentene hadde svart noe positiv eller veldig positiv etter å ha brukt SvarUt en stund. Men bare 50 % av respondentene som ikke bruker SvarUt svarte at de forventet å bruke mindre tid på å sende ut post, etter at SvarUt var implementert.

83 % av respondentene svarte at de var enig i at det er en kultur i deres avdeling i å ta i bruk nye digitale løsninger. Dette indikerer at jo flere og flere av de ansatte som er i en kultur hvor digitale løsninger er akseptert, desto større er sjansen for at en implementering av en ny digital løsning blir suksessfull.

6.5 Endringer og ledelse

Endringer på en arbeidsplass kan bli oppfattet av de ansatte enten som positiv eller negativ. Digitaliseringen har blant annet ført til at flere ansatte opplever en frykt for å miste sine arbeidsplasser, fordi de kan oppleve å bli overflødige. Endring kan også føre til at ansatte setter opp en barriere, som kan virke negativt på samarbeidet med ledelsen. Dette ved at de ikke ønsker å gå ut av komfortsonen sin, eller at deres interesser er større enn organisasjonens interesser. (Müller og Skau 2015)

Ledelsen har en plikt å sørge for en slags implementeringssuksess, gjennom å støtte de ulike prosjektene. Samtidig må de legge til rette for andre beredskaper, for å forbedre infrastrukturen innad i organisasjonen. Dette kan være gruppesamlinger hvor ansatte møtes og deler sine erfaringer, og på den måten kan de lære av hverandre. Samtidig tilrettelegger man for utvikling og økt kompetanse. Dette igjen kan føre til at kulturen og miljøet innad i organisasjonen blir bedre, og dermed redusere frykten for endringer. (Müller og Skau 2015)

6.5.1 Endringer ved implementering av SvarUt

I dette kapitlet stilles det spørsmål for å finne ut hvordan ansatte opplever endringer på arbeidsplassen. Samtidig hvordan de ansatte oppfatter ledelsens rolle i implementeringen av digitale løsninger.

For å finne ut hvordan de ansatte ser på økningen av at det blir mer og mer digitale løsninger i arbeidshverdagen, ble følgende påstand stilt:

Jeg er imot å ta i bruk for mange digitale løsninger

42 respondenter både de som i dag bruker og som ikke bruker SvarUt, kunne svare følgende: *Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig*

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Jeg er imot å ta i bruk for mange digitale løsninger</i>			Cumulativ Percent
	Både bruker og ikke bruker SvarUt	Frequency	Valid Percent	
	Veldig enig	5	12 %	12 %
	Noe enig	5	12 %	24 %
	Litt uenig	6	14 %	38 %
	Veldig uenig	26	62 %	100 %
	Total	42	100 %	

Funn viser at de fleste ansatte er for å bruke digitale løsninger. 76 % som svarte at de er uenige i påstanden, indikerer at de fleste ikke har noe imot å ta i bruk mange digitale løsninger. Tidligere studier utført av Torvatn et al. viser til at respondentene i deres studie, er enig i at det trengs flere effektive måter å engasjere medarbeidere på i teknologiinnføringen. Dette begrunnes med at det sjeldent er arbeidstakeres ikke-bruk av ny teknologi som handler om motstand mot teknologien i seg selv, men heller mot de organisatoriske endringene de representerer. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

Neste spørsmål ønsker å finne ut om de ansatte føler seg komfortabel med å lære digitale systemer og løsninger. Dette gjelder utviklingen av brukerdesign, tilgang til teknologi, sikring av forvaltningssystemet og personvernet for ansatte. (Müller og Skau 2015)

Følgende påstand ble derfor stilt:

Jeg føler meg komfortabel med å lære nye digitale løsninger

42 respondenter både de som i dag bruker og ikke bruker SvarUt, kunne svare følgende: *Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig*

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Jeg føler meg komfortabel med å lære nye digitale løsninger</i>			
	Både bruker og ikke bruker SvarUt	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig enig	28	67 %	67 %
	Noe enig	12	29 %	95 %
	Litt uenig	0	0 %	95 %
	Veldig uenig	2	5 %	100 %
	Total	42	100 %	

Funn viser at 95 % av de ansatte som har besvart spørsmålet er komfortable med å lære nye digitale systemer. Det er uvisst om den opplæringen og informasjonen de ansatte har fått, er grunnen til at de føler seg komfortable med å lære nye digitale løsninger. Jo mer opplæring og informasjon man mottar, jo større er sannsynligheten for at en føler seg komfortabel i å lære nye digitale løsninger. (Müller og Skau 2015)

Tidligere studier av Torvatn et al. hvor kollegaer støtter og lærer av hverandre i opplæringen av nye digitale løsninger, kan være en medvirkende årsak til at ansatte føler seg komfortable når teknologi skal innføres. Tidligere funn i oppgaven hvor over 80 % av de ansatte er enig i at det er en positiv kultur i å ta i bruk nye digitale løsninger, kan også være med på å styrke samholdet og skape en god plattform for læring. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

Neste spørsmål ble stilt for å få en indikasjon på om de ansatte er positive til at teknologiske løsninger, skal effektivisere deres arbeidsoppgaver.

Følgende spørsmål ble derfor stilt:

Hvor positiv er du til at digitale løsninger skal effektivisere dine arbeidsoppgaver?

42 respondenter både de som i dag bruker og ikke bruker SvarUt, kunne svare følgende:

Veldig positiv – Noe positiv – Lite positiv – Veldig lite positiv

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Hvor positiv er du til at digitale løsninger skal effektivisere dine arbeidsoppgaver?</i>			
	Både bruker og ikke bruker SvarUt	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig positiv	33	79 %	79 %
	Noe positiv	7	17 %	95 %
	Lite positiv	0	0 %	95 %
	Veldig lite positiv	2	5 %	100 %
	Total	42	100 %	

Funn indikerer at flertallet er positive til at digitale løsninger skal effektivisere arbeidsoppgavene. Reformutviklingen av New Public Management (NPM) konseptet viser til at offentlige organisasjoner skal effektiviseres gjennom tre ulike bolker. Hver av disse bolkene søker å effektivisere offentlige etater ved å få lederen til å skape en mer og dynamisk organisasjon. Dette ved å ha fokus på mellom-menneskelige relasjoner fremfor det økonomiske. Den andre bolken ønsker å gå fra hierarkisk styring til fleksibilitet og horisontal koordinering. Mål, resultater, kvalitet og konkurranse skal skape effektivitet. Den tredje bolken retter søkelys ved å la brukeren selv ta del i beslutningsprosessene. (Rose og Baldersheim 2014)

Siden de ansatte er positive til å få effektivisert sine arbeidsoppgaver, kan det tyde på at de ønsker å bruke sine ressurser på en mest mulig effektiv måte gjennom å få en produktiv arbeidshverdag. En god struktur øker sjansene for en vellykket implementering av et nytt digitalt system, og gjør det lettere å videreutvikle eksisterende tjenester og de underliggende systemene. System integrasjon muliggjør prosesseffektivisering, som igjen øker sannsynligheten for suksess når en implementerer e-forvaltning. (Müller og Skau 2015)

Følgende påstand ble fremlagt:

Jeg synes digital utvikling er nødvendig

42 respondenter kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Jeg synes digital utvikling er nødvendig</i>			
	Både bruker og ikke bruker SvarUt	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig enig	36	86 %	86 %
	Noe enig	6	14 %	100 %
	Litt uenig	0	0 %	100 %
	Veldig uenig	0	0 %	100 %
	Total	42	100 %	

Funn indikerer at de fleste ansatte er enig i at digital utvikling er nødvendig. Det som er viktig ved innføring av digitale løsninger er ledelsens forpliktelse til å støtte opp om disse

implementeringene. Samtidig bør prosjektene justeres mot strategier som fokuserer på å redusere det digitale skillet blant de ansatte, og hos brukerne. Både det personlige og politiske maktforholdet spiller en rolle når det kommer til implementering av e-forvaltning. Derfor kan en ut fra svaret over, si at begge parter synes digital utvikling er nødvendig i kommunesektoren. (Müller og Skau 2015)

6.5.2 Forpliktelse fra ledelsen

Det kan være interessant å få frem om nærmeste leder støtter eller forplikter seg til SvarUt. Når en leder støtter et prosjekt eller en implementering av et nytt digitalt system, kan dette påvirke de ansatte også. Dette gjør at de får økt fokus på å tilegne seg systemet, og øker sjansene for at implementeringen blir suksessfull. Som tidligere nevnt er det også viktig at lederen justerer e-forvaltnings prosjektene mot strategier, som kan bidra til å redusere det digitale skillet blant de ansatte. (Müller og Skau 2015)

Følgende spørsmål ble derfor stilt:

Hvor enig er du i at din nærmeste leder støtter bruk av SvarUt?

40 av 42 respondenter kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Hvor enig er du i at din nærmeste leder støtter bruk av SvarUt?</i>			
	Både bruker og ikke bruker SvarUt	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig enig	33	82,50 %	82,50 %
	Noe enig	6	15,00 %	97,50 %
	Litt uenig	0	0,00 %	97,50 %
	Veldig uenig	1	2,50 %	100,00 %
	Total	40	100,00 %	

Funn indikerer at 97,5 % av de ansatte er enig i at deres nærmeste leder støtter bruk av SvarUt som arbeidsverktøy. Hvor forpliktet nærmeste leder er til å ta i bruk digitale løsninger, og hvor mye nærmeste leder i utgangspunktet støtter SvarUt kommer ikke frem i denne undersøkelsen. Ut fra tabellen ser vi at vi har et frafall på 2 respondenter, som har unnlatt å besvare.

Noe som nevnes for å kunne gjennomføre en endring så smertefritt som mulig, er å redusere frykten for endring. Det er viktig å introdusere endringer på rett måte, slik at ledelsen føler forpliktelse og støtter implementeringen. Informasjon og opplæringsmaterieell bør i tillegg vurderes av ansatte, samtidig som de blir involvert i implementeringen av nye digitale verktøy. (Müller og Skau 2015)

For å finne ut om de ansatte synes de blir involvert av nærmeste leder når det implementeres nye digitale løsninger, ble følgende spørsmål stilt:

I hvilken grad involverer din nærmeste leder deg i implementering av digitale løsninger?

42 respondenter uavhengig om de i dag bruker eller ikke bruker SvarUt, kunne svare følgende:

I veldig stor grad – I noen grad – I liten grad – I veldig liten grad

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>I hvilken grad involverer din nærmeste leder deg i implementering av digitale løsninger?</i>			
	Både bruker og bruker ikke SvarUt	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	I veldig stor grad	19	45 %	45 %
	I noen grad	13	31 %	76 %
	I liten grad	5	12 %	88 %
	I veldig liten grad	5	12 %	100 %
	Total	42	100 %	

Funn indikerer at de fleste ansatte i stor grad blir involvert av nærmeste leder, i implementeringen av digitale løsninger. Tidligere forskning utført av Torvatn et al. kunne vise til at nærmere 50 % av de som besvarte, svarte at de selv eller deres representanter var enten alltid eller ofte involvert ved innføring av ny teknologi. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

Funnet som er gjort i begge studiene viser at ledelsen ønsker i stor grad å involvere de ansatte i implementeringen av nye digitale løsninger. Grunnen vet vi ikke ut fra dette studiet, men som tidligere nevnt kan en dårlig infrastruktur i organisasjonen, reduserer sjansen for en vellykket implementering, og fremtidig videreutvikling av det digitale systemet. Dette vil samtidig skape problemer når en skal videreutvikle tjenester og det underliggende systemet. De ansatte kan ved involvering, komme med innspill for å bidra

til å forbedre opplæringen. I tillegg kan de komme med innspill for hvordan opplæringen kan tilrettelegges for å gi best mulig resultat. (Müller og Skau 2015)

I det kommende spørsmålet ønsker man svar fra de ansatte, på om ledelsen legger til rette for at de kan dele sine erfaringer med andre medarbeidere. Dette sett i lys av videreopplæring hvor ansatte kan få utvekslet tips og brukererfaringer med hverandre. Det blir nevnt at sannsynligheten for en suksessfull implementering øker, om faktorer som inkluderer regler, verdier og normer er tilstede i organisasjonen. I tillegg vektlegges det at de ansatte og ledelsen må ha en endringsvilje. Dette er med på å skape et godt rykte for organisasjonen, dersom ressursene utnyttes riktig. (Müller og Skau 2015)

Siden respondentenes øverste leder er Rådmannen, ble følgende spørsmål stilt:

Hvor enig er du i at Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer med hverandre?

33 respondenter som i dag bruker SvarUt, kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Hvor enig er du i at Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer med hverandre?</i>			
	Bruker SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig enig	15	45 %	45 %
	Noe enig	10	30 %	76 %
	Litt uenig	4	12 %	88 %
	Veldig uenig	4	12 %	100 %
	Total	33	100 %	

Funn viser at 76 % av de ansatte er enig i at Rådmannen legger til rette for at de kan dele erfaringer med hverandre. Det fremgår ikke av tabellen hvorfor 24 % er uenige i dette.

Ved å stille det samme spørsmålet til de ansatte som i dag ikke bruker SvarUt, ble dette gjort for å se hvilket inntrykk de har fått av Rådmannen på det samme temaet. Med utgangspunkt i forrige spørsmåls teori ble følgende påstand stilt:

Jeg har inntrykk av at Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer med hverandre

9 respondenter som i dag ikke bruker SvarUt kunne svare følgende:

Veldig enig – Noe enig – Litt uenig – Veldig uenig

Resultatet ble som følger:

Spørsmål	<i>Jeg har inntrykk av at Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer med hverandre</i>			
	Bruker ikke SvarUt i dag	Frequency	Valid Percent	Cumulativ Percent
	Veldig enig	4	44 %	44 %
	Noe enig	3	33 %	78 %
	Litt uenig	1	11 %	89 %
	Veldig uenig	1	11 %	100 %
	Total	9	100 %	

Funn viser at også de som ikke bruker SvarUt i dag, er enig i at de har inntrykk av at Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele sine erfaringer med andre medarbeidere.

Nok en gang foretar vi en krysstabellanalyse for å finne ut om det er en sammenheng mellom de som i dag bruker SvarUt og de som i dag ikke bruker SvarUt, på bakgrunn i om Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer. Vi bruker nok en gang kjikvadrattesten for å se om det er signifikans mellom de to gruppene.

Krysstabell	Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer		
	Bruker SvarUt	Bruker ikke SvarUt	Total
Veldig tydelig	15	4	19
Noe tydelig	10	3	13
Lite tydelig	4	1	5
Veldig lite tydelig	4	1	5
Total	33	9	42

Det er stor enighet om at Rådmannen legger til rette for deling av erfaringer de ansatte imellom. 76 % ((19+13) / 42) av de ansatte fra både de som i dag bruker og ikke bruker SvarUt har dette inntrykket. I tabellen under vises observerte antall respondenter innenfor den blå ruten.

	Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer			Observert
	Bruker SvarUt	Bruker ikke SvarUt	Total	
Veldig tydelig	15	4	19	
Noe tydelig	10	3	13	
Lite tydelig	4	1	5	
Veldig lite tydelig	4	1	5	
Total	33	9	42	

I neste tabell vises forventet antall respondenter innenfor den røde ruten. Utregningen vil vises helt til høyre, gjort for dataene basert på «Bruker SvarUt i dag» og de ulike svaralternativene nedover. Samme utregning er gjort for kolonnen med «Bruker ikke SvarUt i dag». Følgende tabell blir da:

	Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer		Forventet
	Bruker SvarUt	Bruker ikke SvarUt	Fe= Fc *(Fr)/ n
Veldig tydelig	14,92857143	4,071428571	19 (33*19) / 42
Noe tydelig	10,21428571	2,785714286	13 (33*13) / 42
Lite tydelig	3,928571429	1,071428571	5 (33*5) / 42
Veldig lite tydelig	3,928571429	1,071428571	5 (33*5) / 42
Total	33	9	42

For å forklare formelen: $Fe=(Fc*Fr) / n$

Fe står for forventet antall, Fc står for kolonne, Fr står for rad, mens n er totalt antall respondenter.

Nå som vi har både observert datasett og forventet datasett, kan vi regne ut signifikansnivået i kjiqvadrattesten. Verdt å merke seg er at dersom det er stor forskjell mellom de observerte og de forventede verdiene, blir kjiqvadratverdien høy.

Følgende utregning basert på tallene i den blå ruten i observert tabell, og tallene i den røde ruten i forventet tabellen blir da: $p=KJIKVADRAT.TEST(C13:D16;C21:D24) = 0,998298995$

P (probability = sannsynlighet) må være mindre enn 5 % for at det er en sannsynlighet for at enhver observert forskjell mellom et datasett, skal ha oppstått ved en tilfeldighet. Vi ser ut fra svaret at det ikke er en sammenheng, da $p > 0,05$. Det betyr at siden sannsynligheten er på 0,99, så er det ikke usannsynlig at de observerte dataene er tilfeldige.

6.5.3 Oppsummering; endringer og ledelse

Resultatene fra dette kapittelet viser at de ansatte ikke er redd for endringer, som oppstår ved implementering av en digital løsning. 76 % er uenig i påstanden om at de er imot å ta i bruk digitale løsninger. Samtidig er 95 % enig i at de er komfortable med å lære seg nye digitale løsninger, og samme 95 % a respondentene er enig i at digitale løsninger skal effektivisere deres arbeidsoppgaver. 100 % svarte at de synes digital utvikling er nødvendig. Dette viser at det er en stor utbredt enighet om at det ikke eksisterer stor

endringsmotstand ved implementering av nye digitale løsninger, men heller tvert om.

97,5 % av respondentene er også enige i at deres nærmeste leder støtter SvarUt. I tillegg er 45 % av respondentene veldig enig i at de blir involvert når det skal implementeres nye digitale løsninger. Disse funnene er litt misvisende. Flere respondenter både under intervjuet, og de som har respondert på hvor tydelig informasjonen de har mottatt har indikert at det er dårlig informasjon i forkant av implementering av en digital løsning. Dette betyr at deres nærmeste leder burde være mer aktiv i å utvikle en bedre informasjonspakke som skal opplyse de ansatte om hvorfor endringene gjennomføres og hvordan de skal få opplæringen tilrettelagt.

7.0 Drøfting og konklusjon

7.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg drøfte funnene fra spørreundersøkelsen mot funnene i intervjuet. Teorien brukes for å understøtte mine argumenter og drøftinger.

Drøftingene deles inn i de ulike temaene som er gjort i analysen. Disse temaene er informasjon om og opplæring i SvarUt, de som ikke har tatt det i bruk og de som har tatt det i bruk, samt hvilke forventninger ansatte har til SvarUt. Til slutt vil jeg se på de ansattes holdninger og oppfatninger til hvilke endringer som skjer ved innføring av digitale løsninger, samtidig hvilken oppfatning de har av ledelsens involvering ved implementering av digitale løsninger.

7.2 Informasjon om og opplæring i SvarUt

Å gi informasjon til de ansatte om en digital løsning i forkant av en implementering er viktig. I tillegg må den informasjonen være tilstrekkelig, ellers kan dette medføre at de ansatte utvikler en endringsmotstand til forandringen som ledelsen ønsker å innføre. Å kartlegge behov for å øke de ansattes kompetanse i den nye løsningen kan være viktig med tanke på hvordan de ansatte responderer på endringen som skal skje. Hvilket formål har implementering av en ny digital løsning, og hvorfor blir denne løsningen nå implementert er viktig å opplyse om fra ledelsens side. Noen ansatte kan ha behov for å vite dette, for å kunne ta til seg endringen som kan påvirke deres arbeidshverdag.

Det mange kommuner opplever i dag er at man ikke får målt effekten av disse løsningene, derfor må det opprettes og legges til grunn en infrastruktur som kan være med på å sikre godt samarbeid mellom ansatte og ledelsen. På denne måten kan man gjennom deling av både informasjon og kunnskap, forbedre infrastrukturen som ligger til grunn for å videreutvikle og forbedre de digitale løsningene. (Müller og Skau 2015)

Med bakgrunn i funnet som kom frem i spørsmålet om hvor tydelig informasjonen de ansatte mottok i forkant av implementeringen av SvarUt, svarer majoriteten at informasjonen var tydelig. Ut fra respondentenes svar så kunne nok informasjonen vært

mye tydeligere fra ledelsen om selve løsningen. 40 % av de som har tatt SvarUt i bruk og 50 % av de som ikke har tatt SvarUt i bruk svarte at informasjonen de fikk i forkant ikke var tydelig nok. For de fleste som skal ta i bruk et nytt teknologisk system, er det viktig å få vite noe om hvordan systemer fungerer, hva det skal brukes til, og nytten det skal gjøre fremfor det gamle systemet. Om ledelsen klarer å formidle god og riktig informasjon til de ansatte, kan dette samtidig reduserer usikkerheten rundt hvorfor systemet implementeres. Dermed øker også sannsynligheten for at implementeringen av den digitale løsningen blir suksessfull. (Müller og Skau 2015)

Funn fra intervjuet bekrefter at informantene 4 og 5 bare fikk beskjed om å begynne å bruke SvarUt. Ingen informasjon om selve SvarUt ble gitt i forkant, bare at de skulle ta i bruk løsningen. I tillegg fikk informant 3 vite om SvarUt via andre eksterne brukere av løsningen. Som informant 3 sier: «*Jeg fikk det ikke gjennom ledelsen i alle fall*». Ifølge Muller og Skau (2015) så kan det finnes noen faktorer som øker sannsynligheten for en suksessfull implementering av en digital løsning. Kultur i organisasjoner og ledelsen vil respondere enten positivt eller negativt ut fra hvordan de blir forsøkt implementert. En faktor kan være at ledelsen gjennom forpliktelse støtter implementeringen. En annen faktor kan være at ledelsen justerer e-forvaltningsprosjekter mot strategier som fokuserer på å redusere digitale skiller. (Müller og Skau 2015)

I tillegg har 50 % av de som ikke har tatt SvarUt i bruk og 40 % som har tatt SvarUt i bruk svart at de synes ikke informasjonen de har mottatt om systemet er tydelig nok. Kommunen kan gjennom strategien og visjonen de har involvere de ansatte mer i prosessen, når de skal implementere e-forvaltning. Gjennom å gi tydelig og god informasjon til de ansatte i forkant, kan dette sikre en suksessfull implementering av en ny digital løsning. Samtidig er det viktig at ledelsen legger til rette for god opplæring av de ansatte. (Müller og Skau 2015)

Studien har også undersøkt om det kunne være en sammenheng mellom de to gruppene *tatt SvarUt i bruk* og *ikke tatt SvarUt i bruk*, med bakgrunn i hvor tydelig den informasjonen de mottok var fra kommunen. Funnet viste sannsynlighetsverdien p , var større enn 5 %. Dette betyr at det er ikke usannsynlig at de observerte dataene er tilfeldige.

For å sikre at de ansatte får tydelig informasjon, samt god og riktig opplæring av nye digitale løsninger, bør de ansatte involveres mer i prosessen. 50 % av respondentene svarte at de fikk nok tilbud om opplæring, mens bare 20 % av respondentene svarte at de får opplæringen de trenger for å ta i bruk SvarUt når ledelsen legger alt til rette. 57 % ønsket på bakgrunn av den informasjonen de fikk om SvarUt, ta dette i bruk. Funnene rundt informasjon og opplæring indikerer at flere av de ansatte er delte i synet, når det gjelder opplevelsen de har fått gjennom tilretteleggingen fra kommunen. Enhver organisasjon eller bedrift burde legge til rette slik at de ansatte og ledelsen får utnyttet ressursene sine på en best mulig måte. Derfor burde de også fokusere på å øke tilfredsheten hos de ansatte, gjennom å sikre at alle ansatte får den opplæringen de trenger, og være tydelig på hvorfor de velger å implementere digitale løsninger.

Å kartlegge grundig hvordan informasjon og opplæring fra kommunen til de ansatte blir oppfattet, bør være av interesse for ledelsen. Dette fordi utviklingen og opprettholdelse i kvaliteten i de digitale tjenestene ut til brukerne, er avhengig av at de ansatte får best mulig kompetanse i å forvalte disse tjenestene. Med mer kunnskap for de ansatte i å betjene de digitale tjenestene og hvordan de skal veilede brukerne i å ta i bruk kommunens digitale tjenester, kan redusere endringsmotstanden (når løsningene implementeres) fordi de ansatte har riktig kompetanse og føler seg trygge i arbeidet. Dersom informasjonen om å ta i bruk en ny teknologi uteblir, kan det oppstå kunnskapsmangel. Dette kan føre til at de ansatte skaper en slags frykt ved organisatoriske endringer, samtidig som at infrastrukturen ikke blir god nok til å kunne videreutvikle og forbedre teknologiske løsninger. (Müller og Skau 2015)

Når informant 5 sier at hun lurer på «*om det har blitt sånn, eller om at det på en måte er den beste løsningen*» når det kommer til hvilken type opplæring de ansatte foretrekker, viser funnet at samarbeid med kollegaer og selvlæring foretrekkes fremfor kurs eller andre opplæringsformer kommunen tilbyr. Dette kan understøttes av funn som ble gjort i spørreundersøkelsen, hvor bare 50 % av de ansatte svarte at de var enig i at de mottar nok tilbud om opplæring.

Funn fra intervjuet indikerer også at opplæringen de ansatte har mottatt, bør vurderes om den er tilstrekkelig nok. Å få opplæring i å bruke en digital løsning i bare *et par* timer med kursing med støtte av noen Youtube videoer man ser på egenhånd, virker ikke å være

tilstrekkelig og kunnskapsbringende for de ansatte. Dette kan støttes i funn hvor de ansatte foretrakk samarbeid med kollegaer som den beste opplæringsformen. Flere og deriblant informant 5 synes også at «*learning by doing*» (*lærer mens man gjør det*) er blant den beste måten man kan lære seg et nytt digitalt system. I tillegg bekreftes det at man får lite tilbud om kurs gjennom kommunen.

Tidligere studier utført av Torvatn et al. viser til at samarbeid med kollegaer er den formen for opplæring de ansatte lærer mest av eller foretrekker. Det at kurs i regi av kommunen foregår over et par timer med mye informasjon, samtidig med at kurset kjøres helt i startfasen av implementeringen kan bidra til at de ansatte ikke får maksimalt utbytte av kurset. Man tar det man trenger for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver fra kurset, mens man i etterkant samler seg hos kollegaer for å få repetisjon og samtidig lære av hverandres erfaringer. Denne formen sammen med selvlæring er de mest brukte læringsformene. Grunnen til at denne formen for læring er mest foretrukket er fordi at når kursene kjøres tidlig i opplæringsfasen, kan dette føre til at de ansatte ikke klarer å henge med på all informasjonen rundt løsningen. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

Funn indikerer at de ansatte gjennom samarbeid med kollegaer og av selvlæring fikk den opplæringen de trengte for å kunne ta i bruk SvarUt. 77 % av respondentene svarte at den opplæringen de mottok, gjorde de *i veldig stor grad* og *i noen grad* klar til å bruke SvarUt. Derimot viser tidligere studier gjort av Torvatn et al. at kurs kan bli en viktig opplæringsform, hvis tilretteleggingen og innholdet presenteres riktig. Dette er basert på resultatet for «*viktigste opplæringsform blant dem som svarer alle alternativer*», som viste at 39 % av respondentene valgte kursopplæring som den viktigste opplæringsformen. De som besvarte hadde alle gjennomgått opplæringsalternativene som ble fremlagt. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

Noen av de ansatte fikk muligheten til å svare med egne ord hvorfor de ikke fikk opplæring. En svarte at *manglende ressurs* i kommunen var en årsak, en annen ga svaret «*kunne ikke delta når opplæring ble gitt*» og til slutt «*sånn er det bare i kommunen*». Slike funn får en til å tenke på om kommunen disponerer nok ressurser til å gi opplæring til de ansatte. En kan ikke ut fra funnene i denne undersøkelsen si om kommunen fokuserer for lite på å øke de ansattes kompetanse og kunnskap i forvaltningstjenestene. Budsjettet som fremlegges av kommunen vil vise hvilke prioriteringssaker de fremhever, men størrelsen

på budsjettet spiller også inn på valgene. Over tid kan det være grunn til bekymring hvis de ansatte ikke får den opplæringen de trenger, i de digitale løsningene de skal bruke.

Grunnen til at de trenger opplæring er for å sikre at kvaliteten opprettholdes i de tjenestetilbudene kommunen skal tilby brukerne. God informasjon og opplæring skal sørge for at brukerne får den beste støtten og tjenestetilbudene de trenger i hverdagen. Om de ansatte får tilbud om opplæring og utdanning kan dette være med på å redusere endringsmotstanden, ved at de ansatte gjennom oppgaver i å veilede brukerne, skal sørge for at de bruker e-forvaltningens tjenester på en riktig måte. (Müller og Skau 2015)

7.3 Tatt i bruk SvarUt; har ikke tatt i bruk SvarUt

SvarUt har påvirket i stor grad arbeidet til de ansatte. Funn i spørreundersøkelsen viser at 84 % mener at SvarUt som arbeidsverktøy har påvirket deres arbeid *i noen grad* eller *i veldig stor grad*. Sammenligner man med funn gjort med at de ansatte bruker mindre tid nå på å sende ut post med SvarUt, enn før de tok i bruk SvarUt, kan man se en sammenheng. 94 % er enig i at de bruker mindre tid på å sende ut post nå, enn tidligere. Om de ansatte bruker mindre tid nå på å sende ut post, har en sammenheng med at de ansatte synes SvarUt som arbeidsverktøy hadde en *veldig stor* eller *i noen grad* påvirkning på deres arbeid er en interessant tanke. På hvilken måte SvarUt har påvirket de ansattes arbeid, det vil si enten positivt eller negativt kommer ikke frem i undersøkelsen.

Ovennevnte analyse kan sees i sammenheng med hvordan implementering av en velferdsteknologi søker å effektivisere og utvikle de ansattes arbeidsoppgaver. Dersom det blir gitt for lite opplæring, kan det føre til at digitale løsninger som SvarUt, blir vanskeligere å implementere. For at funnene over skal opprettholdes i samme standard eller forbedre digitale verktøy, må en avdekke omkringliggende faktorer som virker in på resultat og effekt av teknologiløsninger. (Dugstad et al. 2015)

Når det kommer til hvor ofte de ansatte benytter SvarUt med eksterne parter, viser funn at 56 % av de ansatte benytter seg av SvarUt kun 1 dag eller mindre enn 1 dag i uken. Om dette gjelder mot interne kommer ikke frem av denne undersøkelsen. Hvis det er sånn at de fleste ansatte bruker SvarUt 1 dag eller mindre enn 1 dag i uken, kan det være interessant å finne ut om dette indikerer en sammenheng med at 91 % av de ansatte, svarer at SvarUt

ikke er utfordrende å bruke sammen med andre digitale løsninger. Dette viser at løsningen enten fungerer for det meste som den skal, eller så kan det tenkes at de ansatte bruker SvarUt generelt lite.

Et annet funn fra intervjuet indikerer at informant 3 og 4 er veldig fornøyd med SvarUt, og hvordan systemet har forenklet og effektivisert arbeidshverdagen deres. Dette ved at de nå bare gjør noen tastetrykk og så sendes det et brev til en eller annen som skal ha det, i motsetning til tidligere hvor man kunne bruke en og en halv dag på å sende ut brev. I tillegg synes de ansatte at det var riktig å implementere SvarUt. Funnet viste at 97 % av respondentene var enig i at det var riktig å implementere dette, og bekrefter på en måte da at de fornøyd med hvordan løsningen fungerer som arbeidsverktøy. Dette kan kobles til reformen av NPM og den tredje bolken, hvor inkludering av brukerne kan øke brukerfokuseringen på den digitale løsningen. Legge til rette for riktig bruk gjennom preferanser. (Rose og Baldersheim 2014)

Funn som indikerer at arbeidsoppgavene blir effektivisert gjennom implementering av digitale løsninger, bør få arbeidsplassen til å digitalisere flere arbeidsoppgaver for de ansatte. I tillegg viste funn at respondentene stort sett fikk tydelig informasjon i forkant av implementeringen av SvarUt, men også at svarprosenten indikerte at de var delte i denne meningen. I tillegg bør det legges opp til videreutvikling av de ansatte, gjennom å tilrettelegge for utveksling av erfaringer og kunnskap på tvers av avdelinger. Dette for at de ansatte skal få muligheten til å vokse og bli mer trygge på seg selv, samtidig som de øker kompetansen sin i de digitale løsningene som implementeres. Nyansatte kan få en mer spisset informasjon fra de erfarne, som gir god startopplæring i å ta i bruk digitale løsninger for å løse arbeidsoppgavene. (Müller og Skau 2015)

Informant 5 nevnte at de som i dag har tatt i bruk SvarUt burde være mye flinkere til å snakke om systemet til andre. Særlig til de som ennå ikke har tatt det i bruk. men som skal begynne å ta det i bruk. Dette fordi de kan være skeptisk til hvordan denne løsningen kommer til å fungere, og hvilke organisatoriske endringer dette medfører. Som nevnt tidligere kan tydelig informasjon og god opplæring være med på å redusere endringsmotstanden hos de ansatte, og gjøre implementeringen mer suksessfull. Jo flere som tar i bruk den digitale løsningen, desto mer erfaringer kan utveksles. Om ledelsen føler en forpliktelse overfor prosjektene, kan dette også føre til at det digitale systemet

videreutvikles. Et godt fundament vil legge til rette for at digitale løsninger kan videreutvikles og forbedres. God videreutvikling gir fordel til de ansatte som skal betjene disse tjenestene, samtidig som det underliggende systemet sørger for god sikkerhet og at personvernet ivaretas. (Müller og Skau 2015)

7.4 Forventninger

Funn indikerte at de ansatte i utgangspunktet var positive til SvarUt. Dette var også tanken bak ved å stille dette spørsmålet. Dersom de ansatte var positive til SvarUt, kan det indikere at forventningene også var positive. Hvor positive de ansatte var vises gjennom resultatene hvor hele 45 % av de ansatte som har tatt i bruk SvarUt, var veldig positive til løsningen, mens 52 % var noe positiv. Dette kan i alt sies å vise en positivitet mot SvarUt, og skape en forventning om at løsningen kan gjøre arbeidsoppgavene mer effektive. Dette støttes gjennom intervjuet hvor det kom frem at informant 3 nevnte følgende om hvordan arbeidsoppgavene hennes ble effektivisert:

«Tidligere hadde vi sånn pakkemaskin, og da brukte vi gjerne en og en halv dag bare på å plukke det der, for å få det ut, og nå tar det ca. 2 minutt»

Velferdsteknologien som identifiserer hvilke kompetansebehov og endringer som oppstår i organisasjonen, indikerer at samhandling mellom interne og eksterne brukere av teknologisystemet kan løse fremtidige utfordringer. Dette hvis det blir gitt riktig opplæring som sikrer at man får en økende interesse for å utvikle teknologier og tilhørende pedagogiske tilnærminger. (Dugstad et al. 2015)

Av de som ikke har tatt i bruk SvarUt ennå, så svarte alle respondentene at de var utelukkende positive til å ta i bruk SvarUt. Hvis ansatte får høre fra andre kollegaer at den digitale løsningen fungerer, kan det skape forventninger hos den ansatte. Informant 5 derimot hadde ingen forventning om å få informasjon om digitale løsninger av ledelsen i forkant. Hun var selvlært gjennom *«learning by doing (lærer mens man gjør det)»* metoden, noe som fungerte veldig bra for hennes vedkommende. Det kan diskuteres om det er riktig overfor de ansatte at det blir lagt opp på denne måten. Ledelsen og arbeidsplassen har et visst ansvar i å tilrettelegge for at ansatte får riktig opplæring.

Ledelsen må forplikte seg gjennom å støtte implementeringen av en digital løsning. Uten klare inndelinger av ansvar, kan risikoen for svikt øke ved at fokuset forsvinner. Gjennom riktig og god opplæring av den ansatte, kan dette sikre at brukerne får tilgang til den beste tjenesten som mulig. (Müller og Skau 2015)

Et annet funn som kom frem (i intervjuet) var at noen av de ansatte mente de ikke hadde tid til å sette seg inn i å ta i bruk noen av de nye digitale løsningene. De bare fortsetter å bruke den gamle løsningen, såfremt at den fortsetter å fungere til løsningen er fullt ut fjernet. Ledelsen bør derfor tilrettelegge for god informasjon i forkant, om hvorfor de har valgt å skifte ut og ta i bruk en annen digital løsning. I tillegg bør kommunen lage en plan i oppstartfasen som involverer de ansatte i implementeringen av digitale løsninger. En plan for å sikre at de ansatte får tydelig informasjon og god opplæring ved implementering av nye digitale løsninger. Samtidig bør det tilrettelegges for oppfølging etter en tids bruk, for å evaluere og planlegge oppgraderinger og forandringer i systemer og rutiner.

Om det foreligger en god infrastruktur vil implementeringsberedskapen også være styrket. Videreutvikling og videreutdanning blir enda mer suksessfullt gjennomført, dersom det eksisterende datagrunnlaget og opplæringen er velutviklet fra før. (Müller og Skau 2015)

Funnet hvor de ansatte ikke forventer å bruke mindre tid på å sende ut post, kan indikere en sammenheng med at mange av de ansatte bruker SvarUt bare én dag eller mindre enn én dag i uken. For å kunne vite mer nøyaktig hvorfor de ansatte er delt når det kommer til forventningen om å bruke mindre tid til å sende ut post, må det gjennomføres en grundigere studie, med et større datasett. På spørsmålet hvor respondentene svarer at de bruker SvarUt én dag eller mindre enn én dag i uken til å sende ut post, kan indikere at postsending ikke er en del av arbeidsoppgavene de skal utføre.

De ansatte kan ha egne tanker og grunner for hvorfor de ønsker å ta i bruk en digital løsning. Noen respondenter fikk mulighet til å svare med egne ord hvilke andre forventninger de hadde til SvarUt. Én ansatt forventet *at antall utskrifter for ark går ned*, en annen nevnte at alle som har behovet og forstår bruken av løsningen tar dette i bruk. Digitalisering blir jo brukt som et argument for å være miljøbevisst, og hjelpe med å redusere bruken av papir. En forventning de ansatte hadde til SvarUt var at løsningen skulle forbedre selve tjenesten, slik at kommunen kunne yte bedre service til brukerne.

Informant 2 virker å ha en forventning om at brukerne i hennes avdeling ikke har noe særlig utbytte av digitale løsninger, fordi de allikevel ikke klarer å ta det i bruk. I tillegg kan kultur og arbeidsmiljø i en organisasjon ha stor betydning for hvordan man klarer å implementere digitale løsninger. Funn viste at de ansatte er enig i at det er en positiv kultur i å ta i bruk nye digitale løsninger i avdelingen. Funnet kan indikere at det er stor sannsynlighet for at det er en forventning om å utvikle seg, ikke bare når det kommer til arbeidsprosesser men også ved å ta i bruk nye digitale verktøy.

Dette kan indikere at organisasjonen har hatt en strategi som har ført til at deres forpliktelse til prosjektet, også førte til at ansatte gjennomfører en implementering av en ny digital løsning uten frykt for endringer ved å motta tilstrekkelig informasjon og opplæring. (Müller og Skau 2015)

7.5 Endringer og ledelse

Resultat og funn gjort på bakgrunn av spørsmålet om de ansatte er imot å ta i bruk for mange digitale løsninger, kan sees i sammenheng med at det er en positiv kultur i å ta i bruk digitale løsninger. 76 % av de som besvarte var uenig i at de er imot å ta i bruk for mange digitale løsninger. Legger man i tillegg til at det er en positiv kultur i de ansattes avdeling i å ta i bruk nye digitale løsninger, så bekrefter funnet at de er positive og ønsker i tillegg å ta i bruk flere digitale løsninger. Siden de ansatte ikke er imot å ta i bruk digitale løsninger, og det er en positiv kultur i å ta i bruk nye digitale løsninger, kunne det være interessant å vite hvor komfortable de ansatte er i å lære nye digitale løsninger. Funnet viste at 95 % av de som besvarte spørsmålet *Jeg føler meg komfortabel med å lære nye digitale løsninger* var enig i dette.

En kan si at det er en forventet respons i funnene over, men for å få en indikasjon på om det kan finnes en samvariasjon i svarene over, kan det utregnes en kjikvadrattest. Det er ikke blitt gjennomført en kjikvadrattest på bakgrunn av de funnene som er beskrevet over.

Det ligger til rette ifølge funnene over til at kommunen kan organisere for at de ansatte kan få utføre sine arbeidsoppgaver på en effektiv måte, gjennom å implementere digitale løsninger, som skal være med på å realisere organisasjonens mål, nemlig å tilby de beste

tjenestene ut til kommunens innbyggere. Dette er uttrykt ved at organisasjoner har noen sentrale komponenter i tillegg til mål, og disse er teknologi, ansatte og brukere, og en formell organisasjonsstruktur. Ved at de ansatte er åpne for å bli mer digitaliserte, så kan den formelle strukturen i kommunen sette rammene for hvordan arbeidsdelingen kan øke effektiviteten, ved at de ansatte spesialiserer seg og blir dyktige til å utføre sine arbeidsoppgaver. (Rose og Baldersheim 2014)

Om det finnes en positiv kultur i avdelingen til å ta i bruk nye digitale løsninger, kan det indikere at respondentene heller ikke er imot å ta i bruk flere digitale verktøyer. Det kan også indikere at de føler seg komfortable med å lære seg nye digitale løsninger. De ansatte kan fokusere mer på kunder og løse flere komplekse utfordringer, hvis digitale verktøy klarer å effektivisere og løse standard oppgaver og rutiner. Dette støttes av funnet om at 79 % av de ansatte var veldig positive til at digitale løsninger skal effektivisere arbeidsoppgavene deres. Et annet funn viser at 86 % av de ansatte synes digital utvikling er nødvendig. Dette indikerer at de ansatte ikke er imot å ta i bruk digitale verktøy, for å effektivisere arbeidsoppgavene.

Funn som er gjort basert på at nærmeste leder støtter SvarUt viser at de ansatte er positive. Når 97,5 % av de ansatte er enig i at deres nærmeste leder støtter SvarUt, kan det være interessant å se tilbake på hvordan informasjonen og opplæringen ble gjennomført.

Tidligere funn (intervju) indikerte at de ansatte fikk for lite informasjon i forkant, samtidig som det ble tilbudt få muligheter til å få opplæring om en ikke kunne stille på kurs. Derfor er det litt overraskende at så mange som 97,5 % er enig i at nærmeste leder støtter bruk av SvarUt, basert på ovennevnte funn. Respondentene er også enig i at deres nærmeste leder involverer de ansatte i implementeringen av digitale løsninger. I intervjuet kom det fra informant 5 at frankeringsmaskinene plutselig ble fjernet. Skulle man sende ut brev, måtte man ta i bruk SvarUt. Fra tidligere funn som er nevnt over får man ikke noen indikasjon på at de ansatte har blitt involvert i forkant av implementeringen av SvarUt (beslutningsprosesser), og ikke at de har mottatt tydelig informasjon i forkant heller.

I etterkant av intervjuet, spurte jeg et par av de som hadde vært deltakere om de kjente til hverandre fra før, og om de hadde vært på samlinger for å utveksle erfaringer i digitale

løsninger. Deltakerne hadde aldri tidligere vært på samlinger for å møte kollegaer fra andre avdelinger og utveksle erfaringer. Dette intervjuet var også første gangen de ansatte traff hverandre. Informant 5 nevnte at hun syntes det var veldig fint og nyttig å høre om erfaringene til de andre deltakerne. Det kommer frem i intervjuet at informant 5 visste at en av avdelingene hadde store utfordringer med å ta i bruk SvarUt. Etter dette intervjuet, så fikk hun en bedre forståelse for hvorfor. Et slikt funn indikerer at det burde legges til rette for deling av erfaringer og kunnskap på tvers av avdelingene. (Müller og Skau 2015)

Dette igjen kan brukes til å videreutvikle teknologien, og de underliggende systemene som skal sikre personvernet. Hele 78 % av de ansatte som ikke har tatt i bruk SvarUt, er enig i at Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer med hverandre. Dette støtter ikke funnet over, der de ansatte indikerer at det aldri har vært tilrettelagt for å dele kunnskap og erfaringer med andre kollegaer. Informant 5 hadde en kollega som ikke har tatt i bruk SvarUt. Han ble veldig imponert over hvor raskt han kunne sende et brev da informant 5 viste han hvordan man kunne gjøre dette med å bruke SvarUt.

7.6 Konklusjon

Oppgaven har i forrige kapittel drøftet resultatene, og videre vil forskningsspørsmålene bli oppsummert i korthet.

Problemstilling:

Hvilke faktorer kan forklare de ansattes holdninger til SvarUt?

Forskningsspørsmål:

1: Hvilken form for opplæring får de ansatte ved implementering av SvarUt?

2: Hadde de ansatte forventninger til SvarUt?

3: Hvilke erfaringer sitter de ansatte igjen med etter å ha brukt SvarUt?

7.6.1 Hvilken form for opplæring får de ansatte ved implementering av SvarUt

De ansatte foretrekker å lære nye digitale løsninger gjennom samarbeid med andre kollegaer. I forskningen kom det frem at de ansatte fikk lite med opplæring i SvarUt. Informanter fortalte at de fikk bare et par timer med kurs, og resten via Youtube videoer på

nett. Funn indikerte at samarbeid med andre kollegaer var veldig viktig, og den foretrukne opplæringsformen. Grunnen til dette kan være at frankeringsmaskinene ble fjernet på dagen, og de ansatte fikk beskjed om å ta i bruk SvarUt ved post utsendelser. Lite tydelig informasjon i forkant og få timer med kurs indikerer at opplæringen ikke var tilstrekkelig fra kommunens side.

Andre funn som kom frem i undersøkelsen viste at ansatte kombinerer opplæringen *samarbeid med kollegaer* og *selvlæring*. Flere av de ansatte, derav informant 5 i intervjuet, foretrekker «lærer mens man gjør det» metoden. Et funn da kan være at den type opplæring som vil foretrekkes, kommer an på hvordan personen best lærer. En kan si ut fra funnet som er gjort at det ikke er selve opplæringen, men personen som indikerer hvilken form for opplæring som foretrekkes ved implementering av digitale løsninger. Dette kan støttes av tidligere studier som er gjennomført av Torvatn et al. I studien kom det frem at opplæring og støtte kom fra kollegaer, og samarbeid med andre som bruker samme digitale verktøy er den vanligste kilden til opplæring. (Torvatn, Kløve og Landmark 2017)

7.6.2 Hadde de ansatte forventninger til SvarUt?

De ansatte hadde i utgangspunktet en positiv forventning til SvarUt. Funn som ble gjort indikerte at 45 % av de som hadde tatt i bruk SvarUt, var utelukkende positiv til den digitale løsningen. Samtidig svarte 67 % av de som ikke hadde tatt i bruk SvarUt, at de var veldig positiv i utgangspunktet til SvarUt. Dette funnet viser at de ansatte er positive til SvarUt. Et annet funn som er med på å støtte opp om at de ansatte kan ha en positiv forventning, indikeres gjennom at 76 % av de som hadde tatt i bruk SvarUt, var fremdeles veldig positiv til løsningen etter å ha brukt den en stund. Ansatte svarte også at de oppfatter løsningen som enkelt og effektivt, og det fungerer godt i 95 % av alle utsendelser. Dette er funn som kan betraktes som positive, når det kommer til de ansattes forventninger i å ta i bruk SvarUt.

I intervjuet kom det frem at flere av informantene hadde fått hørt fra andre eksterne brukere av SvarUt, at løsningen var effektiv, og enkel å bruke. Det ble også nevnt at en av informantene ikke hadde noe særlig forventning til SvarUt, da man ved tidligere implementeringer av digitale løsninger ikke hadde fått særlig med informasjon i forkant, og lite med opplæring for å ta i bruk løsningen. Dette indikerer at det er stort forbedrings

potensiale, og kommunen har en svak infrastruktur i bunn. Denne svake infrastrukturen kan føre til at det blir svikt når man videreutvikler eksisterende teknologiløsninger, og ved implementering av nye digitale løsninger om det oppstår endringsmotstand.

Rådmannen hadde allikevel en forventning om at alle avdelingene i kommunen skulle ta i bruk SvarUt. Rådmannen støtter bruk av SvarUt og de ansatte har et positivt inntrykk av at det blir lagt til rette for deling av kunnskap. Denne forventningen om at de ansatte skal få videreutvikle seg virker å være ambisiøs, sett ut fra hvilke ressurser kommunen har til rådighet. Det indikeres i intervjuet at informant 2 sin avdeling bare venter på å komme i gang, og få påkoblet SvarUt, men de må rydde i arkivet først, for at systemet skal kunne håndtere mengden informasjon som vil komme. Det kommer tydelig frem at kommunen mangler ressurser til å utvikle det digitale nettverket, samtidig som at de ansatte allikevel er fornøyd med SvarUt som arbeidsverktøy.

7.6.3 Hvilke erfaringer sitter de ansatte igjen med, etter å ha brukt SvarUt?

Det vises ut fra funn som er gjort at SvarUt i stor grad har påvirket de ansattes arbeid. Gjennom flere funn får man en indikasjon på at de ansatte er enig i at de bruker mindre tid på å sende ut post etter at de tok i bruk SvarUt. Derimot indikerer funnet hvor 57 % av de ansatte bruker løsningen kun 1 dag i uken, eller mindre at dette kan være en årsak, til at flere opplever SvarUt som et enkelt og effektivt system. I tillegg synes ikke de ansatte at SvarUt er utfordrende å bruke sammen med andre digitale løsninger, og flere av de ansatte er veldig enig i at det var riktig å implementere denne digitale løsningen for å sende ut post.

I intervjuet kommer det frem at de ansatte stort sett er fornøyd med SvarUt. Det er effektivt, og man bruker faktisk mindre tid på å sende ut post, samtidig som at sikkerheten oppleves å være ivarettatt når de sender brev med sensitiv informasjon ut til brukere. Funn viser også at de ansatte ikke har noe problem med å lære seg nye digitale løsninger, samtidig så er de for at SvarUt skal effektivisere deres arbeidsoppgaver, slik at de kan få ressurser til å løse andre oppgaver i stedet.

7.6.4 Hvilke faktorer kan forklare de ansattes holdninger til SvarUt?

SvarUt som en digital løsning virker ut fra funnene over til å være totalt sett en positiv implementering. Noen av svarene som kommer frem av respondentene, indikerer at det er muligheter for forbedringer. Informasjon som er gitt til noen av de ansatte har vært utydelig. Dette kan skape en slags frykt for endring hos den ansatte, fordi personen kan føle at han eller hun blir overflødig på arbeidsplassen. En utydelig informasjon som er sendt fra ledelsen, kan tolkes av de ansatte at ledelsen ikke støtter denne implementeringen. Dette kan føre til at det blir svikt i implementeringen og de ansatte vet ikke hvordan de skal veilede brukerne, i å ta i bruk kommunens tjenester på en riktig måte.

Opplæring som får de ansatte til å lære mest om nye digitale løsninger, skjer gjennom samarbeid med kollegaer. Hvis ledelsen klarer å legge til rette for at de ansatte kan lære av hverandre ved å dele erfaringer, så kan dette utvikles til å bli en god læreplattform. Tenk bare på hvis kommunen får til at to - tre personer fra hver avdeling lærer seg den nye digitale løsningen, og disse gjennom en samling eller i hverdagen på jobb lærer de andre ansatte å ta i bruk løsningen. En annen måte er at ledelsen legger til rette for at alle får mulighet til å delta på et kurs, og at kommunen jevnlig holder oppfriskningskurs. Da kan de ansatte holde seg oppdatert på utviklingen av digitale løsninger, og samtidig reduseres de digitale skillelinjene på arbeidsplassen. Infrastrukturen blir god og omfattende noe som kan øke sjansen for en vellykket implementering, da en kan videreutvikle og få en bedre prosesseffektivisering.

Det at de ansatte føler seg komfortabel med å lære seg nye digitale løsninger, og at de ønsker at digitale løsninger skal effektivisere deres arbeidsoppgaver, kan relateres til at de stoler på den tekniske sikkerheten rundt SvarUt. Å logge seg på med Bank-ID er en sikker pålogging, og de ansatte opplever at systemet er stabilt og sikrer dermed personvernet. Dersom de ansatte føler at de behersker å bruke og lære seg digitale løsninger, øker det deres kapital. Kapital her menes som element i implementeringen av e-forvaltning. Hvis de ansatte behersker å bruke digitale løsninger og har en viss interesse for teknologi, kan dette være med på å øke innovasjonen og innspillet til forbedringer av selve teknologien.

Det er viktig at ledelsen er involvert i implementeringen av digitale løsninger. Hadde ledelsen forpliktet seg mer til SvarUt, så hadde informasjonen vært tydeligere, opplæringen mer tilrettelagt, og hvis det hadde oppstått hindringer, så kunne ledelsen

justert strategien (implementeringen) til å fokusere på hvordan de kunne redusere hindringen. Flere av de ansatte svarte at de synes Rådmannen la ting til rette for deling av erfaringer, i tillegg til at de ansatte følte at de ble involvert i implementeringsprosessen. Ut fra faktorene som nå er nevnt, som kan forklare hvilke holdninger de ansatte har til SvarUt, kan en siste faktor være å lede prosjekter. Dette er en faktor som har som mål å redusere endringsmotstanden. Dette gjennom å få et forhold til deres omgivelser, hvilke risikoer som kan oppstå, planer for videreutvikling og utdanning, og styring i utvelgelse av teknologiske programvarer.

7.7 Videre forskning

Digitalisering i samfunnet skjer mer og mer i dag. Om det er for å effektivisere oppgaver på jobben eller tilrettelegge for en bedre livshverdag så utvikles teknologien hver dag. SvarUt har blitt implementert i kommuner som et ledd i å effektivisere og fjerne mye unødvendige rutiner og oppgaver forbundet med utsending av brevpost. Så også i Kristiansund kommune, som har satset stort de senere årene i å utvikle digitale løsninger som innbyggerne i kommunen kan benytte seg av.

Studien har dreid seg om hvordan ansatte har oppfattet informasjon og opplæring i disse digitale løsningene, men fremdeles er det mye å forske på. Hvordan kan ledelsen i kommunen tilrettelegge for at ansatte øker sin kompetanse innen bruk av digitale løsninger, kan være et eksempel på videre forskning. Dette er interessant og en vinkel man kan utforme intervju eller spørreskjema mot er samarbeid mellom kollegaer og ledelsen. Man kan forske på avdelingsnivå, da ut fra hvilke utfordringer avdelingen står overfor, og hvordan teknologi kan løse dette. En kan i tillegg forske på om kommunen får nok ressurser til å digitalisere.

Funn fra studien viser at man kan forske videre på de ulike temaene som er presentert i denne oppgaven. På grunn av Covid-19 pandemien ble mye bevegelsesmuligheter begrenset, samtidig som mange fikk hjemmekontor og flere andre utfordringer. Dette kan ha påvirket studien, men i et normalisert samfunn er det muligheter for å få økt datasett om man ønsker å forske videre på noen av temaene som er nevnt over.

Referanseliste

- Dugstad, Janne, Ety Nilsen, Monika Knudsen Gullslett, Tom Eide, and Hilde Eide. 2015. "Implementering av velferdsteknologi i helse-og omsorgstjenester: opplæringsbehov og utforming av nye tjenester—en sluttrapport." Folkehelseinstituttet. 2020. "Fakta om covid-19-utbruddet."
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- kommune, Kristiansund. 2020. *Sikker digital post*. Kristiansund kommune, 21.06.2017 2017 [lesedato 03.06.2020 2020]. Available from <https://www.kristiansund.kommune.no/sikker-digital-post/>.
- Kommunesektoren. 2016. "Velferdsteknologiens ABC."
- Kommunesektoren. 2018. "Mottak av post, SvarUt tjenesten."
- Müller, Sune D, and Sofie Abildgaard Skau. 2015. "Success factors influencing implementation of e-government at different stages of maturity: a literature review." *International Journal of Electronic Governance* no. 7 (2):136-170.
- NESH. 2016. "Generelle forskningsetiske retningslinjer." (*Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og Humaniora*).
- Ravn, JE. 2017. "Ansvarskompetanse Produktivitetes- og innovasjonsfaktor i virksomheter med høy involvering." *Rapport*.
- Regjeringen.no. 2015. "Økt samhandling om digitalisering av statlig og kommunal sektor."
- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Rose, Lawrence E, and Harald Baldersheim. 2014. *Det Kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*: Fagbokforl.
- Røykenes, Kari. 2009. "Metodetriangulering - et metodisk minefelt eller en berikelse av fenomener?". doi: 10.4220/sykepleienf.2008.0081.
- Tjora, Aksel Hagen. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Torvatn, Hans, Birgit Kløve, and Andreas D Landmark. 2017. "Ansattes syn på digitalisering." *Sintef rapport* no. 2017:00681.
- Øyum, L, HO Finnestrand, E Johnsen, R Lund, T Nilssen, and JE Ravn. 2010. "PALU—Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen." *SINTEF, NHO, LO, Hovedorganisasjonenes Fellestiltak, Trondheim*.

Vedlegg 1; Intervjuguide

Takke for at informantene ville stille til intervju, og informere om tidsrammen for intervjuet.

Innledende samtale med informasjon om prosjektet, og om de har spørsmål rundt dette.

Intervjuspørsmål:

- Kan du fortelle om din erfaring med SvarUt prosjektet?
- Hvordan opplever du prosjektet med tanke på effektiv postkanal?
- Var du (som ansatt) med å vurdere SvarUt som digitalt verktøy?
- Kan du si noe om hvordan du oppfatter SvarUt som kommunikasjonsmiddel? (Til nytte eller ikke nytte for dere ansatte).
- Har du noe annet du vil dele angående SvarUt prosjektet som jeg ikke har nevnt?

Avsluttende samtale, takke for intervjuene.

Vedlegg 2: Spørreskjema

Informasjon i forkant:

Hei,

Mitt navn er Remi Oterhals og jeg er student ved Høgskolen i Molde. Jeg er i siste semester på masterprogrammet "Samfunnsending, organisasjon og ledelse" og skriver for tiden oppgave rettet mot digitalisering i kommuner.

Jeg har vært så heldig å få samarbeide med Kristiansund kommune angående SvarUt prosjektet.

Link:

Studiet ønsker å finne suksesskriterier for implementering av den digitale løsningen SvarUt.

Denne surveyen sendes til alle ansatte i Kristiansund kommune, og det vil ta ca. 3 til 5 minutter å besvare.

Spørreskjemaet omhandler ansattes holdninger, erfaringer og oppfatninger av SvarUt.

Personvernet og alle opplysninger blir behandlet konfidensielt av Universitetet i Oslo, og i tråd med Norsk senter for forskningsdata sine retningslinjer.

Ved spørsmål ta kontakt:

remi.a.n.oterhals@stud.himolde.no

Spørsmålene:

Jeg er

Velg kun ett av svar-alternativene

Du må velge minst ett svaralternativ.

Mann

Kvinne

Ønsker ikke å oppgi

Alder

Velg den kategorien din alder befinner seg i, kun ett kryss.

Du må velge minst ett svaralternativ.

18 - 34

35 - 54

55 -

Bruker du SvarUt idag?

Velg kun ett av svar-alternativene

Du må velge minst ett svaralternativ.

Ja

Nei

Hvor lenge har du aktivt brukt SvarUt?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Velg kun ett av svar-alternativene

Du må velge minst ett svaralternativ.

Mindre enn 1 måned

1 til 2 måneder

2 til 3 måneder

Mer enn 3 måneder

Hvorfor har du ikke tatt SvarUt i bruk?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Vennligst svar på følgende spørsmål om *informasjon og opplæring* av SvarUt.

Hvor tydelig var den informasjonen du fikk om prosjektet i forkant, før du tok i bruk SvarUt?

Velg kun ett av svar-alternativene

Veldig tydelig

Noe tydelig

Lite tydelig

Veldig lite tydelig

-



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Vennligst svar på følgende spørsmål om *informasjon og opplæring* av SvarUt.

Hvor tydelig er den informasjonen du får om SvarUt prosjektet?

Velg kun ett av svar-alternativene

Veldig tydelig

Noe tydelig

Lite tydelig

Veldig lite tydelig

-





Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Da du tok SvarUt i bruk, hvordan fikk du opplæringen?

Velg kun ett av svar-alternativene

- Ledelsen la alt til rette
- Samarbeid med kollegaer
- Selvlæring,; lærer mens man gjør det
- Annet

-



Dersom annet, vennligst spesifiser

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

I hvilken grad gjorde opplæringen du mottok deg klar til å bruke SvarUt?

Velg kun ett av svar-alternativene

- I veldig stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- I veldig liten grad
- Har ikke fått opplæring

-



Gi gjerne en kommentar på hvorfor du ikke har fått opplæring.

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

På bakgrunn av informasjonen jeg mottok om SvarUt, så ønsker jeg å ta dette i bruk.

Velg kun ett av svar-alternativene

Veldig enig

Noe enig

Litt uenig

Veldig uenig

-



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Jeg får nok tilbud om opplæring i å bruke SvarUt.

Velg kun ett av svar-alternativene

Veldig enig

Noe enig

Litt uenig

Veldig uenig

-



Generelt, hva er mest sannsynlig for hvordan du lærer deg nye digitale løsninger?

Velg kun ett av svar-alternativene

Ledelsen legger alt til rette

Gjennom samarbeid med kollegaer

Selvlæring; lærer mens man gjør det.

-



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Vennligst svar på følgende spørsmål om *bruk* av SvarUt.

I hvilken grad har SvarUt som arbeidsverktøy påvirket ditt arbeid?

Velg kun ett av svar-alternativene

- I veldig stor grad
- I noen grad
- I liten grad
- I veldig liten grad

-

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Jeg bruker mindre tid nå på å sende ut post med SvarUt enn før vi tok i bruk SvarUt.

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig

-

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

I løpet av en uke, hvor ofte benytter du SvarUt i kommunikasjon med eksterne parter?

Velg kun ett av svar-alternativene

- 4-5 dager i uken
- 2-3 dager i uken
- 1 dag i uken
- Mindre enn 1 dag i uken

-

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Jeg synes SvarUt er utfordrende å bruke sammen med vanlige arbeidsoppgaver.

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig

-

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Etter å ha brukt SvarUt en stund, er du enig i at det var riktig å implementere dette?

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig

-

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Vennligst svar på følgende spørsmål om *forventninger* til SvarUt.

Hvor positiv var du i utgangspunktet til SvarUt?

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig positiv
- Noe positiv
- Lite positiv
- Veldig lite positiv

-

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Vennligst svar på følgende spørsmål som handler om *forventninger* til SvarUt

Hvor positiv er du i utgangspunktet til å ta i bruk SvarUt?

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig positiv
- Noe positiv
- Lite positiv
- Veldig lite positiv



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Nå etter at du har brukt SvarUt en stund, hvor positiv er du nå til SvarUt?

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig positiv
- Noe positiv
- Lite positiv
- Veldig lite positiv



Gi gjerne en kommentar på hvorfor/ hvorfor ikke du er positiv.

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Jeg forventer å bruke mindre tid på å sende ut post etter at SvarUt er implementert.

Velg ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig





Hvilke andre forventninger har du til SvarUt?

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Det er en positiv kultur i min avdeling for å ta i bruk nye digitale løsninger.

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig

-



Vennligst svar på følgende spørsmål om *endringer*.

Jeg er imot å ta i bruk for mange digitale løsninger.

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig

-



Jeg føler meg komfortabel med å lære nye digitale løsninger.

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig

-



Hvor positiv er du til at digitale løsninger skal effektivisere dine arbeidsoppgaver?

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig positiv
- Noe positiv
- Lite positiv
- Veldig lite positiv

-

Jeg synes digital utvikling er nødvendig.

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig

-

Vennligst svar på følgende spørsmål om ledelse.

Hvor enig er du i at din nærmeste leder støtter bruk av SvarUt?

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig
- Noe enig
- Litt uenig
- Veldig uenig

-

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Hvor enig er du i at Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer med hverandre?

Velg kun ett av svar-alternativene

- Veldig enig

Noe enig
Litt uenig
Veldig uenig

-

Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Bruker du SvarUt idag?»

Jeg har inntrykk av at Rådmannen legger til rette for at ansatte kan dele erfaringer med hverandre.

Velg kun ett av svar-alternativene

Veldig enig
Noe enig
Litt uenig
Veldig uenig

-

I hvilken grad involverer din nærmeste leder deg i implementering av digitale løsninger?

Velg kun ett av svar-alternativene

I veldig stor grad
I noen grad
I liten grad
I veldig liten grad

-

Takk for dine svar og ditt bidrag til masteroppgaven!

Hilsen

Remi Oterhals