



**U i T**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Digitalisering – en ide på reise**

*En studie om innføring av digitalisering ved Kontoret for voldsoffererstatning - hvordan kan digitalisering påvirke og bli påvirket av ulike forhold i en organisasjon*

—

**Hege Wikestad**

*Masteroppgave i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor Juni 2018*







## Forord

Da var reisen frem mot en ferdig masteroppgave snart over- en reise som egentlig startet i 1991 da jeg som ung student gjorde intervjuer av renholdsarbeidere ved Fornebu lufthavn og skrev mellomfagsoppgave i organisasjonssosiologi ved Universitetet i Oslo.

Det føles godt å nærme seg et viktig mål, samtidig er det en lettelse å snart kunne gjøre andre prioriteringer. Å gjennomføre flere års studier ved siden av full jobb krever store forsakelser som mest har gått ut over de nærmeste. Det krever en stor dose selvdisiplin å stå løpet ut – noe som også gjør at det egoistiske meg har vært i full blomst. Tusen takk til Rune som har gjennomført prosjektet sammen med meg ved å tilrettelegge og bidra litt ekstra her hjemme når det har vært behov for det.

Tusen takk også til arbeidsgiver og kollegaer ved Kontoret for voldsoffererstatning som har bidratt til studien på ulike måter, og som har gitt meg anledning til å kombinere studiene med jobben min. Digitalisering har vært en spennende og lærerik reise sammen med dere – og vi har fremdeles masse i vente.

Sist men ikke minst til min kloke veileder Hilde – du har vært uvurderlig for meg i den prosessen det har vært å skrive denne oppgaven – tusen takk.

Hege Wikestad

Vardø 10. mai 2018



# Innholdsfortegnelse

1	Bakgrunn og tema .....	1
2	Digitalisering .....	5
3	Presentasjon av Kontoret for voldsoffererstatning .....	7
4	Teoretiske perspektiver .....	10
4.1	Instrumentelt syn på organisasjoner .....	11
4.2	Institusjonelt syn på organisasjoner .....	12
4.3	Ny-institusjonelt syn på organisasjoner .....	13
4.3.1	Translasjonsteori .....	14
5	Metode .....	17
5.1	Valg av undersøkelsesopplegg .....	17
5.1.1	Intervju .....	19
5.1.2	Utvalget .....	20
5.1.3	Etiske hensyn .....	21
5.1.4	Dokumentundersøkelse .....	23
6	Diskusjon – når digitalisering blir praksis .....	24
6.1	Hvordan så den opprinnelige ideen om digitalisering ut når prosessen startet .....	24
6.1.1	Lokalisering og tidsmarkering av digitaliseringsideen .....	24
6.2	Sentrale arenaer og aktører i digitaliseringsprosessen .....	28
6.2.1	Den hierarkiske oversettelseskjeden .....	28
6.2.2	Andre aktører .....	32
6.2.3	Oppsummering – aktører og arenaer .....	36
6.3	Hvordan ser digitaliseringsideen ut i dag .....	37
6.3.1	Den reproduserende modus .....	37
6.3.2	Den modifierende modus .....	39
6.3.3	Den radikale modus .....	42
6.3.4	Oppsummering oversettelsesmodus .....	44

6.3.5	Endringer som følge av digitalisering .....	45
7	Avsluttende refleksjoner .....	48
8	Litteraturliste .....	51
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	54
	Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i studie:.....	56
	Vedlegg 3 – Godkjenning NSD .....	58

## Figurliste

Figur 1	Organisasjonskart Kontoret for voldsoffererstatning .....	7
Figur 2	Informantene.....	20
Figur 3	En hierarkisk oversettelseskjede.....	29
Figur 4	Digitaliseringsprosessens ulike arenaer og aktører .....	32

# 1 Bakgrunn og tema

Regjeringen har høye ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor gjennom blant annet å fjerne tidstyver, forenkle regelverk og øke digitaliseringen (Det kongelige moderniserings og kommunaldepartement 2016). Det er tverrpolitisk enighet om at effektiv digitalisering er sentralt for å møte de samfunnsmessige utfordringer som knyttes til produktivitet, omstilling og effektivisering (Rambøll Management Consulting AS 2017). Dette skaper en forventning om at offentlig sektor må endres når samfunnet for øvrig endrer seg og slik har digitalisering fått et betydelig og økende fokus.

Digitalisering medfører at vi får tilgjengelig nye elektroniske verktøy som endrer måten oppgaver blir utført på og handler derfor ofte om teknologi. Men det dreier seg også om mer enn det, det stiller endrede krav til ledelse, endrede krav til samarbeid og evne til å utnytte kompetanse og engasjement hos medarbeidere på nye måter. Det handler derfor om å endre strukturer, prosesser og kultur, like mye som å oppdatere datasystemene. Slik kan digitalisering betraktes som en ide om hvordan organisasjoner skal utformes, styres og ledes (Røvik 2007).

Digitalisering i offentlig sektor har to viktige målsettinger; det skal gi mulighet for bedre tjenester til innbyggere og næringsliv, og det skal gi en mer effektiv bruk av offentlige ressurser. I rundskriv H-7/17 hvor kommunal og moderniseringsdepartementet gir sin årlige sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i offentlig sektor sa de følgende i 2017:

*«Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten til både privat og offentlig sektor» (Det kongelige kommunal og moderniseringsdepartement 2017).*

Dette gir uttrykk for store forventninger til hvilken betydning digitalisering skal ha ved virksomhetene, og til hvilket resultat som skal oppnås ved digitalisering. Det kan også sies å definere hva digitalisering skal være.

Kontoret for voldsoffererstatning har siden 2011 gjennomført et stort og omfattende arbeid for å gjennomføre digitalisering. Dette har vært en prosess som har gjort det nødvendig å

gjøre avveininger i forhold til hvordan oppgaver skal løses, hvem som skal gjøre de ulike oppgavene og på hvilken måte. Mål som å øke kvalitet og effektivitet, forenkle og standardisere arbeidsprosesser, gjøre tjenester tilgjengelige og å fjerne tidstyver har vært sentrale. Det har også vært krav om å sikre en realisering av gevinst i form av redusert tidsbruk/ redusert kostnad (Kontoret for voldsoffererstatning 2016).

Med utgangspunkt i de nasjonale føringene for digitalisering av offentlig sektor ønsker jeg å studere nærmere hvordan digitalisering kommer til uttrykk ved kontoret. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling utformet som utgangspunkt for undersøkelse av, og drøftinger om digitaliseringsprosessen ved kontoret:

*Hvordan har digitaliseringsideen påvirket strukturelle og institusjonelle trekk ved Kontoret for voldsoffererstatning. Er ideen tatt inn i organisasjonen og implementert slik intensjonene var eller er den oversatt, og i tilfelle hvordan og av hvem.*

Den digitaliseringsprosessen som er gjennomført ved Kontoret for voldsoffer (heretter kalt kontoret) oppleves å ha vært en omfattende endringsprosess som har påvirket hele organisasjonen. Målet med arbeidet i denne studien er å se nærmere på de endringer digitaliseringen har medført og hvordan de ansatte har opplevd disse endringene. Ønsket og håpet er at en nærmere drøftelse av dette skal kunne gi en større forståelse av prosessen, for slik å kunne få kunnskap som kan være nyttig i det videre arbeidet med digitalisering og endring i virksomheten. Ved å ha en vitenskapelig tilnærming er det et mål at denne kunnskapen i størst mulig grad skal være basert på gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten som vi får frem på en systematisk måte.

I arbeidet med digitalisering ved kontoret har det vært utfordrende å oppfylle de krav som blir stilt til oss samtidig som en må ta hensyn til den omfattende organisatoriske endringsprosessen som teknologiske endringer kan medføre. Spesielt utfordrende er dette fordi det oppleves at det er store forskjeller mellom en rasjonell verden hvor alt planlegges og implementeres i henhold til en politisk plan med på forhånd fastsatte mål og resultater, og virksomhetens praksis. Brunsson og Winbergs studie av Statens Järnvagar (Brunsson og Olsen 1990) viste at dette kan være en følge av at virksomhetens praksis er mye mer kompleks og sammensatt enn det reformideer gir inntrykk av. Det samme blir hevdet fra en reformkritisk forskningsleir som er skeptisk til New Public Reformer i offentlig sektor. Derfra



hevdes det at dette er ideer og reformer som ikke tar høyde for kompleksiteten og annerledesheten i offentlig sektor (Røvik 2007).

Betydningen av IKT for offentlige virksomheter øker stadig og bruken av dette for å utøve offentlige oppgaver vil tilta i årene som kommer. Vår evne til å håndtere disse endringene og realisere potensialet vil derfor bli stadig viktigere (Rambøll Management Consulting AS 2017). I arbeidet med digitalisering i offentlig sektor oppleves et stort fokus på teknologi, strategi og etter hvert gevinstrealisering. Min erfaring med digitalisering tilsier imidlertid at utfordringene i det daglige ofte er knyttet til andre ting enn teknikk, mål og økonomi.

Det dreier seg om å tilpasse seg nye måter å jobbe på med ansatte som på ulike måter har behov for å tilpasse sin arbeidsdag til en ny virkelighet. Noen synes det er flott, og noen synes det er skummelt, noen blir oppglødd, noen blir frustrerte. Samtidig har brukerne behov for vår kompetanse og vårt arbeid for å få behandlet sine saker på en god måte, og overordnede myndigheter forventer resultater.

Direktoratet for forvaltning og IKT uttalte i sin presentasjon av medarbeiderundersøkelsen for 2016 at krav til effektivisering, digitalisering og brukerorientering vil medføre kontinuerlige utviklings- og omstillingsprosesser fremover. Derfor vil endringskapasitet og endringskompetanse være kritiske faktorer i statlige virksomheter. Samtidig viser undersøkelsen at kun 25% av lederne i staten pekte ut digitalisering som en særlig viktig ledelsesutfordring (Direktoratet for forvaltning og IKT u.d.) Dette gir grunn til å tro at det er et stort potensial for å oppnå større kunnskap om digitaliseringens betydning for organisering og ledelse i og av statlige virksomheter. I et slikt perspektiv blir det også av interesse å legge an til en studie av digitalisering som kan vise digitaliseringens betydning og gi innsikter som kan bidra til økt kompetanse om hva som kan skje når digitaliseringsideen implementeres i en virksomhet.

Det er gjort studier av forsøk på å reformere offentlige forvaltningsorganer i lys av ulike populære moderniseringsideer som for eksempel kvalitetsledelse og balansert målstyring (Røvik 2007). Disse viser blant annet at ideer sjelden implementeres og får de virkningene som de etter planene og intensjonene skulle ha. Det betyr imidlertid ikke at de ikke har effekter eller medfører endringer, men at disse kan være på andre måter enn forventet. Digitalisering kan vise seg å ha flere likhetstrekk med de mange ideer som inneholder forventninger om modernisering og effektivisering, spesielt i offentlig sektor. Røvik (2007) er

blant annet opptatt av å bidra med teoriutvikling rundt spørsmålene om i hvilken grad og hvordan ideer som introduseres i ulike organisatoriske kontekster kan komme til å prege og selv bli preget av den konteksten som de kommer inn i. I et slikt perspektiv kan det tas høyde for at det som overføres ikke er objekter eller ting, men idemessige representasjoner.

Overføring kan dermed betraktes som translasjon, og også transformasjon noe som innebærer at noe forsøkes kopiert, noe legges til, mens noe trekkes fra og så tilpasses og blandes. Dette gir en teoretisk ramme som også kan gi blikk og begreper for tvetydighet (Røvik 2007).

Derfor antas det at Røviks translasjonsteoretiske perspektiv kan være nyttig når målet er å drøfte flere sider ved kontorets digitaliseringsprosess.

Det er valgt å gjennomføre et enkeltcase-studie hvor det gjøres intervjuer med noen av de ansatte ved virksomheten som på ulike måter har vært medvirkende i digitaliseringsprosessen. Dette sammen med innhenting av data gjennom dokumentanalyse har som formål å få frem ulike sider ved digitaliseringsprosessen. Det vil i studien tas utgangspunkt i at ulike teoretiske tilnærminger kan gi kunnskap om ulike sider ved virkeligheten. På samme måte vil ulike metodiske tilnærminger gi ulik kunnskap om virkeligheten.

I neste kapittel vil det bli foretatt en nærmere beskrivelse av digitalisering blant annet basert på offentlige utredninger og pålegg fra offentlige myndigheter. I kapittel 3 presenteres Kontoret for voldsoffererstatning før jeg i kapittel 4 vil redegjøre for det teoretiske rammeverket for studien. I kapittel 5 vil metodevalg presenteres og drøftes nærmere før jeg i kapittel 6 vil analysere empiriske funn i lys av det teoretiske rammeverket som er valgt. Til slutt vil det gjøres en oppsummering av de funn som gjøres i denne studien.

## 2 Digitalisering

Teknologiske endringer innebærer at organisasjonen gjør endringer i sitt tekniske apparat. Endringene kan være utfordrende på grunn av hastigheten og de kan være dramatiske fordi de kan ha innflytelse på både organisering, arbeidsformer og sosialt miljø (Kirkhaug 2017).

I april 2012 ble regjeringens digitaliseringsprogram – «På nett med innbyggerne» publisert. I dette programmet ble det fra statlige myndigheter formidlet et mål om at de offentlige tjenestene skulle digitaliseres og Norge skulle være i front internasjonalt på å levere digitale offentlige tjenester til innbyggere og næringsliv. Den gang var mye av den skriftlige kommunikasjonen mellom folk og forvaltningen på papir og programmet slo fast at digital kommunikasjon mellom offentlig sektor og innbyggerne skulle være hovedregelen i fremtiden. Begrunnet i behovet for en sterk og effektiv forvaltning har regjeringen store ambisjoner for digitalisering av offentlig sektor, dette for å sikre en god samfunnsutvikling i Norge. Ifølge programmet var målet med digitaliseringen et bedre og raskere møte med offentlig sektor både for innbyggere og næringsliv, samt bedre ressursbruk i offentlig sektor (Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet 2012).

I 2016 ble stortingsmeldingen «Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet» framlagt. Her ga stortinget sin tilslutning til en overordnet politikk for digitalisering og IKT. IKT politikken har to hovedmålsettinger: en brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning og verdiskaping og deltakelse for alle. Stortingsmeldingen presiserer også høye politiske ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor, samtidig som innbyggere og næringsliv har en forventning om en enklere hverdag. I IKT politikken er det presentert fem hovedprioriteringer:

- ✓ Brukeren i sentrum
- ✓ IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet
- ✓ Styrket digital kompetanse og deltakelse
- ✓ Effektiv digitalisering av offentlig sektor
- ✓ Godt personvern og god informasjonssikkerhet

(Moderniserings og kommunaldepartement, 2016)

De siste 20 årene har internett og digitalisering bidratt til grunnleggende endringer i det norske og internasjonale samfunnet. Utbredelsen av internett og tilgjengeligheten til teknologi for oppgaveløsning har hatt en eksplosiv utvikling. I Norge har digital teknologi gått fra å

være for en liten gruppe spesialister, til å bli en allmenn teknologi og plattform for kommunikasjon som gjennomsyrrer både samfunnet og økonomien (Det kongelige moderniserings og kommunaldepartement 2016). Effektiv digitalisering av offentlig sektor er en av hovedprioriteringene i IKT politikken og slik griper digitalisering inn i offentlige og private organisasjoner og kan tenktes å påvirke både strukturelle og institusjonelle forhold.

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi kan brukes til mange ulike formål og verdien av teknologien øker med antallet brukere. Den kan også brukes til å produsere tjenester som ikke kan produseres på andre måter, slik hevdes digitalisering å kunne bidra til en produktivitetsøkning. Digitalisering i offentlig sektor skal bidra til å sikre den produktivitetsøkning som er nødvendig for fortsatt inntekts og velferdsutvikling samtidig som det foregår demografiske endringer med en aldrende befolkning og økt migrasjon (Det kongelige moderniserings og kommunaldepartement 2016).

Jeg googlet digitalisering i mai 2018 og fikk 4,7 millioner treff. Til sammenligning ga samme søket på effektivisering «kun» 1 millioner treff. Dette er et eksempel på at begrepet digitalisering har en stor utbredelse og brukes innen ulike vitenskapelige fag, i ulike næringer og sektorer og gis slik ulike betydninger og assosiasjoner. Både politiske myndigheter, ledere og ansatte er del av en teknologisk utvikling som berører alle områder av samfunnet fordi ny teknologi har bidratt til at vår atferd både hjemme og på jobb har endret seg. Å lese dagens nyheter til frokosten, eller på bussen gir i dag helt andre assosiasjoner enn for bare få år tilbake. Vi kommuniserer med hverandre og offentlige instanser på nye måter. En skoledag er betydelig endret som følge av bruk av teknologi til både undervisning og annen oppfølging. I eldreomsorgen er velferdsteknologien kommet langt for slik å tilby nye og forbedrede former for oppfølging av både medisinske og sosiale behov hos de eldre. På jobb i offentlig sektor fremstår de teknologiske endringene som altomfattende ved at de i stor grad påvirker den jobben en skal utføre, uansett arbeidsoppgaver eller stilling. Slik gir digitalisering nye muligheter som også fører til nye krav til både ledere og medarbeidere.

Det er nå foretatt en nærmere presentasjon av digitalisering med utgangspunkt i de krav og pålegg som gis i politiske føringer fra statlige myndigheter. Disse involverer hele den offentlige sektoren, også Kontoret for voldsoffererstatning. For å legge grunnlag for den videre studien vil det nå gjøres en presentasjon av kontoret.

### 3 Presentasjon av Kontoret for voldsoffererstatning

Kontoret ble etablert i Vardø i 2003 og har som hovedoppgave å forvalte lov om voldsoffererstatning. Kontoret vurderer også muligheten for å søke regress hos skadevolder i de sakene hvor det utbetales erstatning. Kontorets samfunnsoppdrag er knyttet til oppgaver innenfor straffesakskjeden hvor det skal ivareta personer som utsettes for kriminalitet, vold eller overgrep (Kontoret for voldsoffererstatning 2016). Kontoret har pr 01. januar 2018, 31 ansatte og direktør er øverste ansvarlig i virksomheten. Virksomheten har avdelingsdirektør stab og seksjonsleder erstatning. Av kontorets ansatte er 6 tilknyttet servicetorget inkludert leder. Her løses oppgaver som sentralbord, registrering, skanning, posthåndtering, arkiv og IT. 3 ansatte er tilknyttet team regress og behandler saker om regress, samt gjennomfører en del saksforberedende arbeid i erstatningssaker. Kontoret har 4 teamledere og en kvalitetsrådgiver. Disse behandler søknader om voldsoffererstatning og klager knyttet til disse sammen med øvrige ansatte som er saksbehandlere. Dette kan vises i følgende organisasjonskart<sup>1</sup>;



Figur 1 Organisasjonskart Kontoret for voldsoffererstatning

<sup>1</sup> Dette organisasjonskartet samsvarer ikke med det som fremkommer av virksomhetens årsrapport som synes å først og fremst vise hvordan det formelle ledelsesansvar er fordelt. Dette organisasjonskartet er utarbeidet for denne oppgaven og viser hvordan oppgaver og ansvar knyttet til arbeidsprosessene er fordelt i virksomheten.

Kontoret har siden oppstarten vært et forvaltningsorgan underlagt justis- og beredskapsdepartementet. 01. juli 2017 ble etatsstyringsansvaret for kontoret overført fra departementet til Statens sivilrettsforvaltning som deretter har hatt det administrative og budsjettmessige ansvaret for kontoret. I 2017 behandlet kontoret 3953 søknader om erstatning og utbetalte til sammen i overkant av 378 millioner i voldsoffererstatning. Det ble behandlet 993 klager og 1133 saker vedrørende regress (Kontoret for voldsoffererstatning 2017).

Som statlig forvaltningsorgan er kontoret omfattet av statens virksomhetsstyring hvor også digitalisering inngår som eget rapporteringsområde. Virksomheten har en hierarkisk struktur hvor arbeidsdelingen er preget av samordning sammen med spesialisering. Hvem som skal utføre hvilke oppgaver og hvordan dette skal gjøres er i henhold til formelle delegasjoner og utarbeidede rutiner. Dette gjør at organisasjonen har en rekke byråkratiske trekk (Christensen mfl. 2015).

Kontoret har hatt stabil ledelse hvor avdelingsdirektør har vært ansatt siden etableringen og nåværende direktør har vært i stillingen siden 2011. Kontoret har en gruppe ansatte med lokal tilknytning til Vardø som alle har jobbet ved kontoret siden 2012 eller tidligere.

Jurister/saksbehandlerstillinger har større turn-over og det er hyppige utskiftninger i denne gruppen av ansatte. Kvinner utgjør om lag 2/3 av arbeidsstokken som aldersmessig har flest unge ansatte, de fleste av disse er nyutdannede jurister uten eller med liten tidligere arbeidserfaring. De ansatte på servicetorg og regress har i hovedsak ingen eller noe høyere utdanning. De fleste saksbehandlere har juridisk embetseksamen.

Kontoret er en IA virksomhet og har lavt sykefravær og det er gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser i 2013, 2014 og 2016 (Kontoret for voldsoffererstatning u.d.).

Fram til og med 2017 var Rådgivningskontorene for kriminalitetsoffre med sine 16 kontorer fordelt over hele landet underlagt kontoret med egen seksjonssjef. Denne delen av virksomheten ble som følge av politiske vedtak overført fra kontoret til politiet i en prosess som ble gjennomført i 2017. Frem til dette var de også med i digitaliseringsprosessen. Siden de nå ikke er en del av virksomheten er det valgt å ikke ha med disse i denne studien.

22. juli 2011 endret mye for mange som følge av terrorangrepet i Regjeringskvartalet og på Utøya. Hendelsen har siden også blitt stående som den dagen som gjorde det nødvendig med en stor omstilling ved kontoret. Dette for å kunne håndtere et stort antall søknader om voldsoffererstatning etter terrorhendelsen.



Kontoret har gjennomført og deltar i ulike digitaliseringsprosesser knyttet til oppgaver innen saksbehandling, økonomi/regnskap, personal og telefoni. I 2012 ble telefonisystemet byttet ut for å muliggjøre bedre håndtering av brukerkontakt. Det ble siden laget hjemmeside og utviklet elektroniske skjema for å søke voldsoffererstatning. Samtidig er det gjort et omfattende arbeid for å gjøre det mulig med digital overføring av saker både til Statens sivilrettsforvaltning (klageorgan) og Statens Innkrevingsentral (innkreving av regresskrav). Det er imidlertid den omfattende prosessen med innføring av nytt sak og arkivsystem som er den teknologiske endringen som antas å ha hatt størst betydning for hvordan arbeidsoppgavene ved kontoret har endret seg. Saksbehandling er kontorets primære oppgave, slik har innføring av nytt sak- og arkivsystem, samt en videreutvikling av dette hatt stor betydning også for de øvrige digitaliseringsprosjektene som har vært gjennomført siden det ble startet opp i 2012.

Etter å ha blitt nærmere kjent med den virksomheten som skal studeres nærmere vil det nå gjøres en presentasjon av studiets teoretiske grunnlag.

## 4 Teoretiske perspektiver

Når en skal studere en organisasjon vil det en finner, avhenge av hva en leter etter og hvordan en gjør det. Ulike tilnærminger i organisasjonsteorien gir ulike muligheter til å belyse forhold i en organisasjon. Det instrumentelle og institusjonelle synet på organisasjoner representerer på flere måter to ytterpunkter for hvordan organisasjoner kan betraktes.

Ny teknologi gir nye muligheter, men innebærer også nye krav til arbeidsutførelse og organisering. Digitalisering kan derfor forstås som en prosess hvor det foretas endringer både i tekniske, strukturelle og institusjonelle forhold ved organisasjonen. Digitalisering oppleves ofte å bli forbundet med et rasjonelt/instrumentelt perspektiv på organisasjoner med fokus på tekniske installasjoner og formelle strukturer. Begreper som økt verdiskapning, innovasjon, økt effektivitet og gevinstrealisering går igjen når en skal gjennomføre digitaliseringsprosesser. Fordi digitalisering også kan medføre endring i uformelle strukturer og institusjonelle forhold er det grunn til å tro at digitalisering blir påvirket av, og påvirker den sosiale virkeligheten i organisasjonen, noe som er en sentral tanke i institusjonell teori (Eriksson-Zetterquist 2009).

Digitalisering er en prosess som gjør at kontoret tar i bruk nye tekniske løsninger som gjøres tilgjengelig og er en følge av samfunnets teknologiske utvikling. Ambisjonene og forventningene knyttet til digitalisering i offentlig sektor er store. Dette kan betraktes som forhold i omgivelsene som påvirker at man fokuserer på digitalisering ved behov for endring, hvordan digitaliseringsprosessen ved kontoret blir gjennomført, og resultatene av den. I motsetning til det klassisk institusjonelle perspektivet som fokuserer på interne institusjoner, retter det ny-institusjonelle perspektivet fokus mot de institusjonelle kreftene og standardene som eksisterer i organisasjoners omgivelser. Dette gjør det nødvendig for moderne organisasjoner å tilpasse seg til de til enhver tid gjeldende normer som sier noe om hvordan man bør se ut som en moderne organisasjon, hvilke strukturer man bør anvende og hvilke prosesser som legges til grunn for virksomheten.

Disse tre perspektivene representerer tre syn på virkeligheten. I denne oppgaven vil det legges til grunn at disse kompletterer hverandre og slik kan gi oss et bredere grunnlag til å forstå den organisasjonen som skal studeres. I dette kapitlet vil jeg presentere disse perspektivene og konkretisere hvordan de kan belyse ulike sider ved den prosessen som er gjennomført for å implementere digitalisering ved kontoret.

## 4.1 Instrumentelt syn på organisasjoner

Det instrumentelle perspektivet legger til grunn at organisasjoner kan styres og utformes slik at mål oppnås på en planmessig og effektiv måte. Det tas utgangspunkt i at organisasjoner og menneskene i den handler formålsrasjonelt ved utføring av arbeidsoppgaver slik at resultatet av handlinger blir slik en forventer. Det rettes derfor mye fokus på hvordan virksomheter er designet for størst mulig effektivitet der spesialisering og standardisering av oppgaver, samt mål og målstyring blir viet stor oppmerksomhet. Den formelle organisasjonsstruktur antas å ha stor innvirkning på handlemåter og resultater, og derfor gjennomføres endring ved endring i formelle strukturer, gjerne initiert av ledelsen (Christensen mfl. 2015).

Dette perspektivet har historiske røtter tilbake til blant annet Max Weber og ingeniøren Fredric W. Taylor. Taylor grunnla sin teori om «Scientific management» og var opptatt av spesialisering og standardisering av arbeidsoppgaver for å få til en mest mulig effektiv produksjon. Innen denne teoritradisjonen er det fokus på å finne frem til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker og den grunnleggende antakelsen er at organisasjoner må og kan styres og utformes på ulike måter alt avhengig av hva en ønsker å oppnå (Røvik 1992). Samfunnsviteren Max Weber utviklet sin idealtypiske byråkratimodell med utgangspunkt i en beskrivelse av den ideelle måten å organisere byråkratiet på. Teorien beskriver en regelstyrt organisasjonsform som er preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner (Christensen mfl. 2015). I en slik organisasjonsform er hierarkiske strukturer, regelstyring og sektorvis arbeidsdeling viktige prinsipper for organisering og styring.

For å reformere den tradisjonelle offentlige sektor – med de typiske byråkratiske trekkene - er det i dagens offentlige sektor en stor forventning fra politiske myndigheter om at moderniserings- og omstillingsprosesser iverksettes, New Public Management- reformer i offentlig sektor er et eksempel dette. Disse reformene vektlegger blant annet økt kostnadsbevissthet og effektivisering basert på organisasjonsmodeller fra private virksomheter. Forskjellene på offentlig og privat virksomhet nedtones og organisasjonsmodeller fra private organisasjoner overføres til offentlige organisasjoner (Ramsdal 2015). Med sitt fokus på effektivisering, styring og resultatevaluering kan slike reformer hevdes å legge til grunn et instrumentelt syn på organisasjoner.

I et instrumentelt perspektiv fokuseres det på hvordan organisasjoner kan styres effektivt og planmessig for å oppnå mest mulig effektiv produksjon. Digitalisering og effektivisering kan hevdes å være nært knyttet til hverandre og fordi de formelle strukturene i dette perspektivet

antas å innvirke på handlemåter og resultater, er det i denne studien av betydning å identifisere hvordan digitalisering har medført endringer i formelle strukturer ved kontoret.

Organisasjonsstruktur vil i denne sammenhengen forstås som:

*«En struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres» (Christensen m.fl. 2015:35)*

Hvilke endringer som er gjort i kontorets strukturer og hvordan de oppleves av ledere og ansatte er noe av det som vil bli forsøkt kartlagt i studien. Videre vil jeg undersøke hvorvidt digitalisering er innført i tråd med intensjonene i regjeringens dokumenter og har medført de effektene som er forventet.

## **4.2 Institusjonelt syn på organisasjoner**

Organisasjoner består også av mer usynlige kulturer og uformelle strukturer, rutiner og prosedyrer. Organisasjoner består av mennesker som samarbeider, har kompetanse og ulike roller, og som benytter allerede etablerte måter å utføre oppgaver på. Det kan også finnes mer eller mindre tydelige interessenmotsetninger og konfliktlinjer som kan ha betydning og som i et instrumentelt perspektiv ikke får særlig oppmerksomhet.

I et institusjonelt perspektiv betraktes organisasjoner som institusjoner hvor mennesker konstruerer sin sosiale virkelighet (Eriksson-Zetterquist 2009). I 1920 ble det i tråd med datidens «ingeniør»-syn på organisasjoner satt i gang et forskningsprosjekt for å finne ut hva som påvirket ansattes produktivitet. Gjennom langvarige studier kom en frem til at psykologiske og sosiale faktorer også kunne ha betydning for produksjon og effektivitet. Disse Hawthorn-studiene representerte noe nytt i datidens måte å betrakte organisasjoner på. Uformelle forhold i organisasjoner fikk betydelig større oppmerksomhet og blant annet behovstilfredstillelse og styring gjennom motivasjon ble studert nærmere.

I et slikt institusjonelt perspektiv sees organisasjoner som levende organismer og komplekse enheter hvor en må ta hensyn til ulike deler av organisasjonen og hvordan disse virker sammen. En er mindre opptatt av organisasjonens formelle strukturer, og mer opptatt av uformelle normer som utvikles over tid; organisasjonskulturen som i denne studien defineres slik Edgar Schein har definert det:

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon-som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen og Thorsvik, 2016:130)*

Organisasjonskultur påvirker medlemmenes atferd gjennom å skape tilhørighet og fellesskap, den kan virke motiverende og bidra til tillit noe som påvirker samarbeid og koordinering. Slik kan organisasjonskultur ha effekt på medlemmenes atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Ulike faktorer kan påvirke organisasjonens kultur. Menneskene i organisasjonen vil prege kulturen både med sin personlighet, bakgrunn og individuelle oppfatninger. Arbeidets innhold og kulturelle føringer fra omgivelsene vil også kunne påvirke organisasjonskulturen, samtidig som selve kulturutviklingsprosessen som oppstår i samspillet mellom de ulike faktorene kan påvirke den kulturen som utvikles i en organisasjon (Bang 2015).

Det institusjonelle perspektivet fremhever at organisasjoner er institusjoner og at de har verdier og normer som spesielt kommer til uttrykk i endringssituasjoner. Dette kan forklare hvorfor det er motstand mot endringer og at reformer slik som digitalisering kan frastøtes fordi de støter mot og kolliderer med eksisterende normer og verdier i organisasjonen. Derfor kan dette perspektivet forklare motstand mot endring ved forsøk på å implementere digitalisering.

Ut fra et institusjonelt perspektiv vil en anta at digitaliseringsideen kan ha påvirket og blitt påvirket av organisasjonskulturen ved kontoret og dette vil bli forsøkt kartlagt. Det vil også kartlegges om digitalisering har møtt motstand i organisasjonen.

### **4.3 Ny-institusjonelt syn på organisasjoner**

I ny-institusjonell teori kan forhold i organisasjoners omgivelser forklare organisasjonsmedlemmers atferd og organisasjoners resultater. Et eksempel på resonnement innenfor dette perspektivet er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet (Christensen m.fl. 2015). Endring blir derfor strategier for å tilpasse seg forhold i omgivelsene for å oppnå nødvendig legitimitet. Dette krever at organisasjonen tilpasser seg forventninger i omgivelsene.

I denne oppgaven er det et mål å se nærmere på en konkret digitaliseringsprosess som kan ha påvirket både strukturelle og institusjonelle forhold ved kontoret. Digitalisering kan i et nyinstitusjonelt perspektiv betraktes som en prosess som gjennomføres for å imøtekomme forventninger og krav som stilles fra omgivelsene. Digitalisering kan slik være gjennomført for å tilpasse organisasjonen til kravene om at digitalisering skal gjennomføres, hvordan den skal gjennomføres og hvilken effekt som skal oppnås. I et slikt perspektiv kan også digitalisering være gjennomført ved at en lager strukturer og rutiner som indikerer at man har digitalisert, men opprettholder praksisen slik den alltid har vært.

For å se nærmere på dette vil translasjonsteori brukes som teoretisk grunnlag til å sette søkelyset på hvordan digitalisering som organisasjonside er omformet og tilpasset til egen organisasjon. For å kunne drøfte empiriske funn i lys av denne teorien må den først presenteres nærmere.

### **4.3.1 Translasjonsteori**

I translasjonsteorien er man opptatt av å forklare og forstå hvordan en praksis tas ut av en sammenheng (dekontekstualiseres) og omformes for å overføres til andre organisasjoner. Det er også av interesse hvordan ideer oversettes til praksis og implementeres i nye organisatoriske kontekster (kontekstualisering) (Røvik 2007).

I et translasjonsteoretisk perspektiv vil digitalisering kunne betraktes som en praksis som er tatt ut av en organisatorisk sammenheng, blitt kopiert, endret eller omformet og så forsøkes overført og implementert til vår organisatoriske kontekst.

I denne oppgaven vil blikket først og fremst rettes mot hvordan digitalisering er forsøkt implementert i den virksomheten som her skal studeres nærmere. I et translasjonsteoretisk perspektiv kan dette studeres nærmere som kontekstualisering med fokus på hvordan ideer som representasjon av praksiser forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik 2007).

#### **4.3.1.1 Innskrivningsregler**

Sentralt i translasjonsteorien er interessen for hvordan nye ideer introduseres i nye organisatoriske kontekster. Røvik gjør et analytisk skille mellom de generelle innskrivningsregler og de spesifikke oversettelses og omformningsreglene.

Innskrivningsreglene består av to typer: regler for lokalisering og regler for tidsmarkering (Røvik 2007).



#### **4.3.1.2 Oversettelses og omformingsregler**

Oversettelse av en ide når den skal implementeres i en ny kontekst kan foregå på ulike måter og Røvik presenterer disse som kopiering, addering og fratrekking, og omvandling. Kopiering gjøres når en organisasjonsside hentes ut av en kontekst for å gjenskapes i en annen organisasjonsmessig kontekst. Addering og fratrekking gjøres når en organisasjonsside blir endret ved at en legger til eller trekker fra elementer når den implementeres i en ny kontekst. Oversettelse og omforming kan også foregå ved at en organisasjonsside gjennomgår grunnleggende endring slik at de fremstår mer som en lokal variasjon av en ide enn som representasjon av den opprinnelige ideen. Disse tre reglene for oversettelse representerer ulike modus. Den reproduserende modus, den modifierende modus og den radikale modus (Røvik 2007).

#### **4.3.1.3 Den hierarkiske oversettelseskjeden**

Et sentralt element i translasjonsteorien er å få kunnskap om hva som vil være sentrale arenaer og aktører når digitalisering tas inn og i bruk ved kontoret. En tilnærming er ideen om at det eksisterer en hierarkisk oversettelseskjede, en translasjonsteoretisk tilnærming som blant annet inneholder forventninger om hvordan kontekstualiseringsprosesser vil forløpe og slik kan gi innsikt i den prosessen som skal studeres nærmere.

Ifølge Røvik bygger den hierarkiske oversettelseskjede på flere sammenkjedede argumenter og antagelser. Sentralt i dette er at organisasjonsideer hovedsakelig kommer inn i organisasjonen via toppledelsen og at det er den formelle hierarkiske strukturen som definerer relevante arenaer og aktører for implementeringen. Kontekstualisering fremstår også som en sammenhengende prosess hvor ideen blir gjenstand for lokal oversettelse og tilpasning på hvert hierarkisk nivå. I denne oversettelseskjeden fremstår ideer som mulige løsninger, og som verktøy og logisk sammenhengende konsepter. Ideene antas å være løsninger på organisasjonens problemer som ledelsen har oversikt over. Det er også ledelsen som har myndighet til å implementere ideen i en hierarkisk prosess som er sentralt styrt og hvor toppledelsen har klare oppfatninger om og planer for hvordan ideen skal implementeres. Dette innebærer også at underliggende enheter og aktører vil ha begrensede frihetsgrader når de skal oversette og lage lokale versjoner av ideen. Selv om det kan være rom for lokale tilpasninger vil ledelsen være opptatt av å kontrollere og forsikre seg om at tilpasninger er innenfor rammene og at overordnede hensyn med innføringen blir ivaretatt (Røvik 2007).

Den hierarkiske oversettelseskjeden har mye til felles med det instrumentelle perspektivet som tidligere er beskrevet. Ifølge Røvik er det mange empiriske tilfeller som kan la seg

forklare med referanse til denne modellen. Digitalisering som organisasjonsside kan vise seg å være et slikt tilfelle. Imidlertid kan det finnes prosesser som ikke sammenfaller med denne forestillingen om hvordan ideer oversettes og implementeres. Rørvik har systematisert og forsøkt å finne mønstre i dette og mener å ha gjort flere funn som indikerer at forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden må modifiseres og suppleres (Rørvik 2007).

I denne studien er det av interesse å drøfte nærmere om implementeringen av digitaliseringsideen passer inn i forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden, eller om det også kan finnes andre forklaringer for hvordan digitaliseringsideen er blitt implementert ved kontoret. Dette vil gjøres gjennom å innhente nærmere informasjon om på hvilke arenaer digitalisering oppleves å være tema og hvilke aktører som kan ha påvirket både prosessen og ideen. Det vil også undersøkes nærmere om digitaliseringen ved kontoret er lik eller ulik det som ligger i digitalisering som ide for eksempel fra styrende myndigheter. Til slutt er det av interesse å se nærmere på om prosessen er kjedeformet ved en vertikal organisasjonsprosess som starter øverst i hierarkiet eller om den kan forklares på andre måter (Rørvik 2007).

Det er nå presentert tre perspektiver som gir grunnlag for å rette fokus mot ulike forhold ved en organisasjon. Hvordan organisasjonen løser implementeringsprosessen kan påvirke og bli påvirket av formelle-, uformelle-, og omgivelsesstyrte forhold. Translasjonsteoriens perspektiv vil brukes for å drøfte nærmere hvordan digitaliseringsideen er oversatt og av hvem. Men først vil det bli gjort en redegjørelse for og drøfting av hvilke empiriske data som ligger til grunn for denne studien og hvordan de er skaffet til veie.

## 5 Metode

Som det finnes ulike teoretiske tilnæringer finnes det også ulike tilnæringer innen vitenskapelig metode. Disse har ulike utgangspunkt for hva som er riktig tolkning av virkeligheten (ontologi) og hvordan en kan tilegne seg kunnskap om denne virkeligheten (epistemologi) (Jacobsen 2016). I det følgende vil det bli presentert hvordan dette er gjennomført i denne studien. Det står sentralt å drøfte hvordan de metodiske valgene tar hensyn til at de empiriske dataene som legges til grunn i studien er pålitelige, gyldige og troverdige. Det vil også drøftes hvordan de kan generaliseres.

En pragmatisk tilnærming tar utgangspunkt i at en ikke kan tenke seg en absolutt sann og objektiv kunnskap om en menneskeskapt virkelighet. Hva vi ser, vil avhenge av hva vi er interessert i og hva vi er opplært til å se, og ikke se. Vi kan derfor bare få en delvis og subjektiv forståelse av sosiale fenomener (Jacobsen 2016).

En slik tilnærming legger også til grunn et ontologisk utgangspunkt hvor virkeligheten betraktes å ikke være noe fysisk, men som menneskeskapt og konstruert. Allikevel finnes det en virkelighet utenfor den enkelte, der det er fokus på regelmessigheter og sannsynlighet heller enn lovmessighet. Det epistemologiske utgangspunkt er at vi kan oppnå kunnskap om en menneskeskapt virkelighet utenfor oss selv. Virkeligheten kan ikke beskrives objektivt, men det er meningsfullt å snakke om felles oppfatninger av fenomener. Kunnskap er delvis kumulativ men også avhengig av kontekst (Jacobsen, 2016:42).

For å få frem gyldig og troverdig informasjon om digitalisering ved kontoret må de metodiske valgene tilpasses den problemstillingen som ligger til grunn for denne studien. Jeg vil i det følgende presentere det undersøkelsesdesignet som er benyttet og drøfte de metodiske valgene nærmere.

### 5.1 Valg av undersøkelsesopplegg

Innen vitenskapen er empiri begrepet for informasjon om virkeligheten, og metode er et hjelpemiddel for å kunne få frem en gyldig og troverdig kunnskap om denne virkeligheten på en systematisk måte. I denne studien er formålet først og fremst å få frem en forståelse av hvordan digitaliseringsideen er implementert ved kontoret. En slik forståelse vil være avhengig av informasjon både om konteksten (kontoret) og individet (ansatte og ledere). Det er derfor valgt å benytte en kvalitativ tilnærming for innhenting av relevant empiri. Dette fordi en kvalitativ tilnærming gir mulighet for fleksibilitet i forhold til innhenting og

fortolkning av data hvor det er et «*gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning*» (Thagaard 2016:31). Samtidig gir den kvalitative metoden mulighet til å få en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard 2016), en forståelse som vurderes å være nødvendig for å komme nærmere en forståelse av digitaliseringsprosessen ved kontoret.

I en tilnærming hvor både individet og konteksten skal studeres finner jeg det mest hensiktsmessig å foreta en enkeltcasestudie. Dette fordi formålet med studiet først og fremst er å få frem ulike forståelser av digitaliseringsprosessen. En slik tilnærming begrenser studiet til en konkret virksomhet og kan ikke benyttes til generalisering mellom ulike virksomheter.

Jeg har jobbet med digitalisering over flere år og har god kjennskap til denne prosessen. Jeg har også erfaringer med hvordan dette påvirker organisasjonen og dens ansatte. Ved å velge en pragmatisk tilnærming legges til grunn at praktisk kunnskap kan utvikles fra hva en observerer og sanser og om dette får støtte i empiri. Dette kalles abduksjon og er en tilnærming hvor en leter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. En pragmatisk tilnærming tar utgangspunkt i at det ikke er mulig å få med seg alt slik at undersøkelser derfor vil kunne beskrive en liten del av virkeligheten. Individet vil alltid være i en kontekst som også vil ha betydning for undersøkelsen. Det er ikke mulig å få «hele sannheten» om et objekt og vektlegging av individ og kontekst vil avhenge av problemstillingen (Jacobsen 2016).

Den metodiske tilnærmingen vil avgjøre hvilken nærhet eller avstand som ansees som den rette måten å gjøre det på. Ved en positivistisk metodisk tilnærming vil det være vesentlig for resultatet at en minimerer avstanden til objektet som skal studeres. Motsatt vil en i fortolkningsbasert tilnærming hevde at en slik avstand er urealistisk og at det i all forskning vil være en relasjon mellom forskeren og forskningsobjektet (Jacobsen 2016). Min tilknytning til både organisasjonen og de ansatte gjør at det ikke vil være mulig å ikke ha en relasjon til forskningsobjektet. Jeg er selv en del av den virkeligheten som skal studeres og har vært med å påvirke den i mange forskjellige henseende. En pragmatisk tilnærming tar utgangspunkt i at det ikke er mulig å velge en metode som gjør at en unngår undersøkelseeffekter derfor veksler den gode forskeren mellom nærhet og distanse. Jeg har en nærhet til arbeidsplassen og kollegaer, utfordringen i denne oppgaven blir derfor å «ta et steg tilbake» for å sikre at det også kan være avstand til det objektet som blir studert. Slik avstand er nødvendig for å kunne være upartisk og opprettholde en kritisk avstand til det jeg skal studere. Jeg har mange erfaringer på området og derfor også mange og til dels sterke meninger om det. Å «ta et steg

tilbake» for å reflektere er viktig for å få en nødvendig vitenskapsbasert tilnærming. Det er også viktig for å unngå en situasjon hvor jeg omskriver eller sensurerer kritiske synspunkter fordi det kan bli ubehagelig overfor ledelsen eller andre ansatte.

### **5.1.1 Intervju**

En pragmatisk tilnærming tar utgangspunkt i at tall og ord er like viktige og gode samfunnsvitenskapelige undersøkelsesmetoder. «*Begge kan gi riktig og viktig informasjon men av ulik type og innhold*» (Jacobsen 2016:39). Dette gjør at ulike data heller ikke vil bli rangert i forhold til hverandre, men ansees som like relevante for å kunne se ulike deler av den virkeligheten som blir studert.

I denne studien blir det benyttet personlige intervjuer for å innhente informasjon fra et utvalg av ansatte og ledere om hvordan de har opplevd digitaliseringen. Som tidligere beskrevet kan organisasjoner betraktes som institusjoner hvor mennesker konstruerer sin sosiale virkelighet. For å få kunnskap om denne virkeligheten trenger vi empiriske data fra menneskene i den. Intervjuene har til hensikt å finne ut hvordan ansatte ved kontoret opplever de endringer som er et resultat av den digitaliseringsprosessen som er gjennomført.

I følge Jacobsen egner åpne individuelle intervjuer seg når det er relativt få enheter som undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2016). En pre-strukturering av intervjuene ved hjelp av intervjuguide vil bidra til å få undersøkt nærmere de forhold som er mest relevante for denne studien. En viss grad av strukturering kan også bidra til at dataene ikke blir for ressurskrevende å analysere i forhold til oppgavens innhold og varighet.

På bakgrunn av dette ble det utarbeidet en intervjuguide som ble inndelt etter ulike tema som var viktig å få belyst når problemstillingen skulle drøftes nærmere. Guiden ble bygget opp med hovedtema og flere underpunkter/delspørsmål på hvert tema, i tillegg til spørsmål om den enkelte informant. Hovedtemaene ble utarbeidet for å belyse ulike sider ved digitaliseringsprosessen og den enkeltes opplevelse av denne, og for å kunne belyse ulike sider av digitaliseringsprosessen ved hjelp av de ulike teoretiske perspektivene. Intervjuene ble gjennomført som samtaler hvor hovedtemaene ble tatt opp med alle informantene. Alle underspørsmålene ble ikke besvart av alle og noen ble stilt oppfølgingsspørsmål i tillegg til de spørsmålene som fremkommer i guiden. Informantene har veldig ulike funksjoner og det ble

derfor en tilpasning av spørsmålsstillingen ut fra den enkeltes opplevelse av prosessen og hvilke tema vedkommende hadde viktig informasjon om.

### 5.1.2 Utvalget

Personlige intervjuer gir mye informasjon fra den enkelte informant slik at utvalget er begrenset til 5 intervjupersoner. Dette for at mengden av data som samles inn og tolkes skal kunne være mulig å gjennomføre ressursmessig. Siden vi først og fremst er interessert i den enkelte vil ikke antallet intervjupersoner være det mest avgjørende. Hvem som er intervjupersoner vil imidlertid påvirke hvilken informasjon vi kan få om fenomenet, slik at utvalgsprosessen vil være viktig for å få mest mulig gyldig informasjon om virkeligheten.

Ved kontoret er de ansatte fordelt på tre ulike enheter; Servicetorg, Regress og Erstatning. Oppgavene som utføres ved disse tre enhetene er forskjellige, det samme er utdanningsnivå og alder. Ut fra egen forforståelse antar jeg at disse karakteristika ved respondentene er viktige utvalgsriterier. Samtidig er det viktig å sikre at enkelte informanter er med i studien fordi de kjenner prosessen spesielt godt og/eller har hatt spesielle oppgaver knyttet til denne. En styrke ved den kvalitative metode er fleksibiliteten som slik kan benyttes ved utvelgelse av intervjupersoner (Jacobsen 2016).

Nedenfor vises en presentasjon av utvalget med de karakteristika som er valgt å ta med:

	Utdanning	Ansettelsestidspunkt
Informant 1	Juridium	2011
Informant 2	Juridikum	2007
Informant 3	Videregående skole	2004
Informant 4	Høyskolefag	2007
Informant 5	Annen høyskoleutdanning	2003

Figur 2 Informantene

Ved kontoret er det stor utskifting av de ansatte som utgjør saksbehandlerne. Dette er i hovedsak nyutdannede jurister som etter en tid søker seg videre til andre jobber. Mange av



hensyn til egen yrkeskarriere. Samtidig er det også ansatte som har mer lokal tilknytning til Vardø som bosted og hvor ansatte sjeldent sier opp sine stillinger. Dette gjør at alle ansatte på Servicetorget, regressavdelingen og alle i nåværende ledergruppe har vært ansatt ved kontoret siden 2012, og har dermed vært med i digitaliseringen som skal studeres nærmere. Noen av disse har også vært ved kontoret siden etableringen i 2003 og har derfor god kjennskap til hvordan situasjonen var før digitaliseringen ved kontoret ble igangsatt.

På bakgrunn av dette ble det foretatt et valg av informanter blant de ansatte ved kontoret som senest ble ansatt i 2012. Fra denne gruppen ble det valgt ut ansatte ut fra ut fra relevante kjennetegn som er vurdert å være arbeidsoppgaver, funksjon, organisatorisk tilhørighet og deltakelse i digitaliseringsprosjektet. De valgte informantene har ulike oppgaver og funksjoner og har ulik organisatorisk tilhørighet. Samtidig er det også sett hen til oppgaver, funksjon og roller i digitaliseringsprosessen. Det er ikke valgt et utvalg med mål om å sikre representasjon for en større gruppe. Det har heller vært forsøkt å finne det utvalget av informanter som en tror kan gjenspeile virkeligheten best mulig ut fra den teoretiske og metodiske tilnærmingen som er valgt i denne studien.

Fordi forskningskvaliteten er avhengig av tillit og åpenhet mellom forskeren og den som blir forsket på er utvalget anonymisert så mye som mulig. Dette for å kunne ta nødvendig hensyn til etiske krav. I det følgende vil forskningsetikkens grunnleggende krav presenteres å drøftes nærmere.

### **5.1.3 Etiske hensyn**

Forskningsetikken i Norge tar utgangspunkt i tre grunnleggende krav som er knyttet til forholdet mellom forskeren og dem det forskes på: informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2016).

Dette prosjektet er basert på størst mulig åpenhet både overfor virksomheten og de ansatte. Det er ingen metodiske valg som innebærer at en slik åpenhet ikke kan etterstrebes. De ansatte er derfor gjort kjent med både hensikt og metode på forhånd. Fordi utvalget er lite har jeg hatt personlig kontakt med alle informantene før intervjuene i tillegg til at det ble gitt en skriftlig orientering til alle. For å skape forståelse for undersøkelsen ble det informert om bakgrunn og formål med studien. Det ble også orientert om hva deltakelse innebærer og hva som skjer med informasjonen når studiet er sluttført. Frivillighet har vært en selvfølgelig forutsetning og dette ble også informert om i den skriftlige orienteringen sammen med informasjon om muligheten for å trekke seg fra studiet dersom det skulle være ønskelig. Ingen

av informantene som ble forespurt takket nei til deltakelse, eller har siden bedt om å bli trukket ut av studien. Informasjonsskrivet følger som vedlegg.

Undersøkelsen har ikke omfattet innsamling av særskilt følsom informasjon som for eksempel helsemessige forhold. Allikevel betraktes dataene som privat og behandles fortrolig som råmateriale. Både opptak og oppsummering av det enkelte intervju vil derfor etter hvert bli slettet og makulert. Studien er meldt til Norsk senter for forskningsdata som etter en forenklet vurdering har godkjent studien. Godkjenningen følger som vedlegg.

Ved presentasjon av funn er hensynet til informantene utfordrende både på grunn virksomhetens og utvalgets størrelse. Informantene er derfor både skriftlig og muntlig orientert om hvordan innsamlede data vil bli behandlet. De er også på forhånd orientert om at det ikke er mulig å sikre full anonymitet ved presentasjon av funn i den ferdige oppgaven. Konfidensialitet er idealet og innebærer at respondentene må sikres anonymitet så langt det er mulig. Kontoret er en liten virksomhet og slik anonymitet er vanskelig. Likevel er det lagt vekt på å anonymisere presentasjon av funn slik at det ikke kan føres tilbake til den enkelte der det ikke er nødvendig av hensyn til formålet.

Det tredje og siste kravet gjelder presentasjon av data som en må bestrebe seg på å gjøre så fullstendig og riktig som mulig. Informantene har på forhånd samtykket til å ta opp samtale. Selv etter lang erfaring med individuelle samtaler er det vanskelig å dokumentere samtaler med notater samtidig som en har god dialog med samtaleparten. Opptak av samtaler har derfor bidratt til mer nøyaktig informasjon fra intervjuene og muligheten for feil har slik blitt mindre. Det er foretatt skriftlige resymeer av alle intervjuene basert på intervjuguiden. Disse er blitt benyttet i det videre arbeidet med datamaterialet sammen med lydopptakene.

Når en skal studere egen virksomhet vil de etiske kravene være spesielt utfordrende. En har ulike roller og funksjoner i det daglige arbeidet og ved å innta studierollen kan de ansatte og leders forventninger til disse kravene være spesielt viktig å innfri. Noe annet vil gjøre at tilliten til meg og det prosjektet som skal gjennomføres lett kan bli skadelidende. Viktigheten av å ha tillit når en skal studere en organisasjon nærmere kan ikke bestrides uansett teoretisk eller metodisk tilnærming.

#### **5.1.4 Dokumentundersøkelse**

For å få tilstrekkelig data om konteksten og for å vurdere hvordan organisasjonen har endret seg vil vi i tillegg også trenge data om konteksten, i denne sammenhengen er det kontoret. Personlige intervjuer egner seg godt til å innhente data om den sosialt konstruerte virkeligheten hos den enkelte informant. Den egner seg derfor ikke like godt til å innhente data om formelle og strukturelle forhold, dette fordi de personlige intervjuene først og fremst vil gi data om hvordan ansatte opplever formelle og strukturelle forhold. Dette trenger ikke å samsvare med hvordan formelle og strukturelle forhold er besluttet å være. Derfor vil det også bli benyttet en dokumentundersøkelse for å innhente sekundærdata. For å få data om organisatoriske og produksjonsmessige forhold er det foretatt en gjennomgang av årsmeldinger for kontoret i perioden 2010 til 2017. For å innhente data om digitalisering i statlig sektor er det foretatt dokumentstudier av Regjeringens digitaliseringsprogram fra 2012 – På nett med innbyggerne og Stortingsmelding nr 27– Digital agenda for Norge fra 2016. De årlige digitaliseringsrundskrivene fra moderniserings- og kommunaldepartementet i perioden 2009 til 2017 inngår også i dokumentstudiene.

For at dataene fra dokumentundersøkelsen skal være gyldige er dokumentene analysert nærmere for å finne empiriske data som kan gi informasjon om digitaliseringsideen og hvordan denne er implementert ved kontoret.

Den kvalitative metoden med personlige intervjuer og dokumentundersøkelser har som målsetting å gi oss data som er pålitelige, gyldige og troverdig og som kan belyse den problemstillingen som er valgt i denne studien. På bakgrunn av de intervjuene og dokumentundersøkelsene som er gjennomført er det gjort flere empiriske funn som i lys av det teoretiske grunnlaget som er lagt for studien kan gi innsikt i hvordan digitalisering er implementert ved kontoret. Dette vil bli drøftet nærmere i neste kapittel.

## 6 Diskusjon – når digitalisering blir praksis

I denne diskusjonen vil de ulike teoretiske perspektivene være grunnlaget for å analysere de funn som er gjort gjennom intervjuer og dokumentundersøkelser. Fordi denne studien konsentrerer sin oppmerksomhet mot hva som skjer når en ide implementeres i organisasjonen, er målet med diskusjonen å belyse hvordan digitaliseringsideen er tatt inn i virksomheten. Vi vil først se nærmere på hvordan den opprinnelige ideen om digitalisering så ut og hvem som har påvirket oversettelsesprosessen. Deretter vil det diskuteres hvordan digitaliseringsideen er blitt oversatt.

### 6.1 Hvordan så den opprinnelige ideen om digitalisering ut når prosessen startet

I henhold til Røviks translasjonsteoretiske perspektiv er lokalisering og tidsmarkering av organisasjonsideer markører som kan gjøre ideen gjenkjennbar og knytte den til en lokal kontekst (Røvik 2007). Det er derfor av interesse å drøfte funn som kan gi innsikt i hvordan digitaliseringsideen så ut når den ble introdusert ved kontoret.

#### 6.1.1 Lokalisering og tidsmarkering av digitaliseringsideen

Digitalisering er blitt beskrevet som å ha betydning for velferdssamfunnets videre utvikling ved å bidra til en brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning. Digitalisering skal bidra til verdiskapning og sikre samfunnsdeltakelse for alle. Slik blir digitalisering viktig i regjeringens ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor.

I samtaler med de ansatte i virksomheten var det imidlertid ikke disse generelle og ideologiske elementene ved digitaliseringen som hadde fokus i en hektisk arbeidshverdag. Eller som en av informantene uttrykte det: *«er ikke sikker på hvordan ideen om digitalisering oppsto, men mulig det var fordi vi hadde fryktelig mye å gjøre og hadde lang saksbehandlingstid» (informant 5).*

Ved kontoret har informantene en felles oppfatning av når ideen om digitalisering oppsto ved kontoret. Informantene tidfester oppstarten av digitaliseringsprosessen til tidsperioden i 2011/2012 når en startet arbeidet med å velge og implementere nytt sak- og arkivsystem. Tiltredelse av direktør høsten 2011 beskrives som en hendelse som kan knyttes til oppstarten samtidig som det kommer frem at hendelsene 22. juli 2011 bidro til å sette fart i prosessen med å gjøre endringer i virksomheten. En av informantene uttrykte at *«digitalisering begynte med ekstramidler i tildelingsbrevet for 2012, men startet egentlig i november 2011 med bakgrunn i at det var saker over alt og opp under taket» (informant 1).* Dette gir grunn til å

tro at digitalisering ble introdusert ved kontoret som løsningen på problemer som kontoret hadde den gangen. Samtidig er det grunn til å tro at ekstra økonomiske midler bevilget fra overordnede myndigheter hadde stor betydning for dette. I årsrapporten for 2012 fremkommer det at kontoret fikk en økt bevilgning på kr 23,5 millioner. Dette var mer enn en dobling av bevilgningene til kontoret i forhold til året før, og ble gitt for å bygge ned restanser og håndtere saker etter 22. juli terroren (Kontoret for voldsoffererstatning 2012).

De ansatte knytter også tidspunktet for oppstart av digitalisering til innføring av nytt sak- og arkivsystem. Vi ser slik at allerede ved oppstart blir politikernes overordnede mål for digitalisering konkretisert til en plan om å implementere en teknisk løsning ved kontoret.

Samtidig er det gjort funn som tyder på at ideen ble introdusert ved virksomheten som løsningen på et behov for å modernisere og effektivisere driften på grunn av stor saksmengde, lang saksbehandlingstid og store mengder sakspapirer. En av informantene beskrev for eksempel hvordan dette ble tatt opp i forbindelse med et møte med oppdragsgiver allerede i 2010.

Ønske om på sikt å anskaffe et nytt sak- og arkivsystem for å bli mer effektiv er nevnt i årsrapporten allerede i 2010. Til tross for dette kan vi gå ut fra at det var implementeringen av det nye sak- og arkivsystemet høsten 2011 som startet digitaliseringsprosessen ved kontoret. Dette er også basert på de ansattes opplevelse av dette.

#### **6.1.1.1 Forventninger om digitalisering**

Som tidligere beskrevet er det i offentlig sektor en forventning om at moderniserings- og omstillingsprosesser skal iverksettes. Det er flere holdepunkter for at digitaliseringsideen også inneholdt en slik forventning og at den var preget av at organisasjoner betraktes å være redskaper eller instrumenter rettet mot å oppnå mål, i digitaliseringsideen var det mål om større effektivitet, flere behandlede vedtak og lavere saksbehandlingstid som var de viktigste. Dette kan hevdes også å være det som Taylor hadde som mål når han var opptatt av spesialisering og standardisering av arbeidsoppgaver for å få til en mest mulig effektiv produksjon og hadde fokus på å finne frem til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker for å få dette til.

Dette er fokusområder som også kjennes igjen fra andre ideer om organisering av offentlig sektor, kanskje best representert ved New Public Management som av mange oppfattes som en løs ideologisk ramme som kan finnes i mange ulike organisasjons- og styringsformer

(Ramsdal og Skorstad 2015). Politiske utredninger som kan knyttes til digitalisering slår fast at offentlig sektor må effektiviseres for å sikre den produktivitetsøkning som er nødvendig for fortsatt inntekts og velferdsutvikling, samtidig som det foregår demografiske endringer med en aldrende befolkning og økt migrasjon (Det kongelige moderniserings og kommunaldepartement 2016). Disse kan sammenlignes med andre moderniseringsprogrammer som blir iverksatt og hevdes å ha en felles ideologisk ramme. Blant annet er de kjennetegnet ved at det legges til grunn at fremgang forutsetter økt produktivitet, og at dette igjen forutsetter anvendelse av stadig mer avansert teknologi (Ramsdal og Skorstad 2015). En kritikk av disse idestrømningene er at dette er ideer og reformer som ikke tar høyde for kompleksiteten og annerledesheten i offentlig sektor (Røvik 2007).

Sett i lys av et instrumentelt perspektiv kan introduksjonen av digitalisering ved kontoret ha vært en planmessig konkretisering av føringer og krav fra overordnede myndigheter ved at digitalisering skulle sikre at det ble mulig å oppnå en mest mulig effektiv produksjon. Dette kan best gjøres ved å sikre at organisasjonen blir styrt og utformet slik at mål oppnås planmessig og effektivt og at en kan oppnå økonomisk gevinst ved å implementere digitalisering. Det er imidlertid av interesse å drøfte empiriske funn som viser at andre forklaringer også kan være relevant.

#### **6.1.1.2 Institusjonalisert ide**

Digitalisering som organisasjonside kan også hevdes å ha likhetstrekk med institusjonaliserte ideer – kalt masterideer (Røvik og Pettersen 2014). Slike masterideer kjennetegnes blant annet av at de er selvbegrunnende fordi det gradvis tas for gitt at de er blant samtidens beste virkemidler for å oppnå samfunnsmessig og organisatorisk effektivitet og fremgang. Dette er også et uttrykk for at de er institusjonalisert. Dette kan forklare hvorfor digitalisering kan se ut til å ha blitt en legitim måte å ha fokus mot spesialisering og standardisering for å øke effektiviteten i offentlig sektor. Dette til tross for en lang forskningstradisjon som strekker seg helt tilbake til Hawthornstudiene og som legger til grunn at også psykologiske og sosiale faktorer kan ha betydning for produksjon og effektivitet

Digitalisering har stor utbredelse og har over mange år satt sitt preg på diskusjoner i alle typer organisasjoner og er med på å prege almene og offentlige diskusjoner både i og utenfor offentlig sektor. Dette er også et av kjennetegnene ved masterideer, som gjør at det kan være



vanskelig å identifisere opphavet til ideen fordi de er brede diskurser som utløses samtidig og foregår parallelt på flere områder på samme tid. (Røvik og Pettersen 2014)

I intervjuer ble informantene spurt om hvor en startet å diskutere digitalisering. En av informantene beskriver det slik: «*det var vi internt. Når jeg var på besøk her i juni før jeg begynte sa jeg at hvis vi ikke fikk et saksbehandlingssystem som var mer effektivt enn det vi har i dag har vi ikke sjans til å nå målene om å bygge ned restanser og få oversikt over saker*» (informant 1). Dette knytter digitaliseringsideen til interne aktører og interne prosesser.

Til tross for dette er det grunn til å tro at digitalisering kom inn i virksomheten som en forventning om modernisering. Kontoret hadde uholdbare forhold og det var stort behov for å iverksette prosesser som kunne løse de problemene som kontoret hadde spesielt etter 22. juli 2011. I et instrumentelt perspektiv vil ideen da kunne betraktes som en prosess som både var intendert og planlagt fra overordnet nivå og som var den løsningen som var vurdert å være den beste for å løse de problemene som kontoret hadde den gangen. På den annen side kan det argumenteres for at det kan ha vært andre forhold som har hatt betydning. Spesielt er det drøftet de forventninger som kan knyttes til digitaliseringsideen. Det kan også argumenteres for at digitalisering er en ide som er institusjonalisert i samfunnet og/eller offentlig sektor og slik er selvbegrunnende og har et uklart opphav. I et slikt perspektiv kan introduksjonen av digitaliseringsideen ha vært mindre planlagt og digitaliseringen kan slik ha vært løsningen som fant sine problemer ved kontoret.

Det er nå forsøkt å lokalisere digitaliseringsideen slik den ble introdusert ved kontoret. Ut fra de funn som er gjort kan ideen betraktes å ha vært en ideologisk og vag ide om økt effektivitet og bedre ressursutnyttelse som kom som forventninger fra overordnede myndigheter. Dette kan også betraktes som å ha vært krav om modernisering av kontoret og inneholdt en ideologisk ramme som vi kjenner igjen fra andre ideer om organisering av offentlig sektor. Samtidig ble den konkretisert og introdusert som et konkret datasystem. Systemet skulle løse kontorets utfordringer knyttet til saksbehandling, kontroll, effektivitet og brukerkontakt for å nevne utfordringer som det ser ut å være enighet om at kontoret hadde den gangen.

Når vi nå har lokalisert digitaliseringsideen slik den så ut når den fant veien til kontoret, kan vi gå i gang med å se nærmere på hvordan digitaliseringsideen er blitt oversatt på sin reise inn i organisasjonen med sine unike egenskaper.

Vi starter da med å belyse og analysere nærmere hva som har vært sentrale arenaer og aktører når digitalisering er implementert ved kontoret.

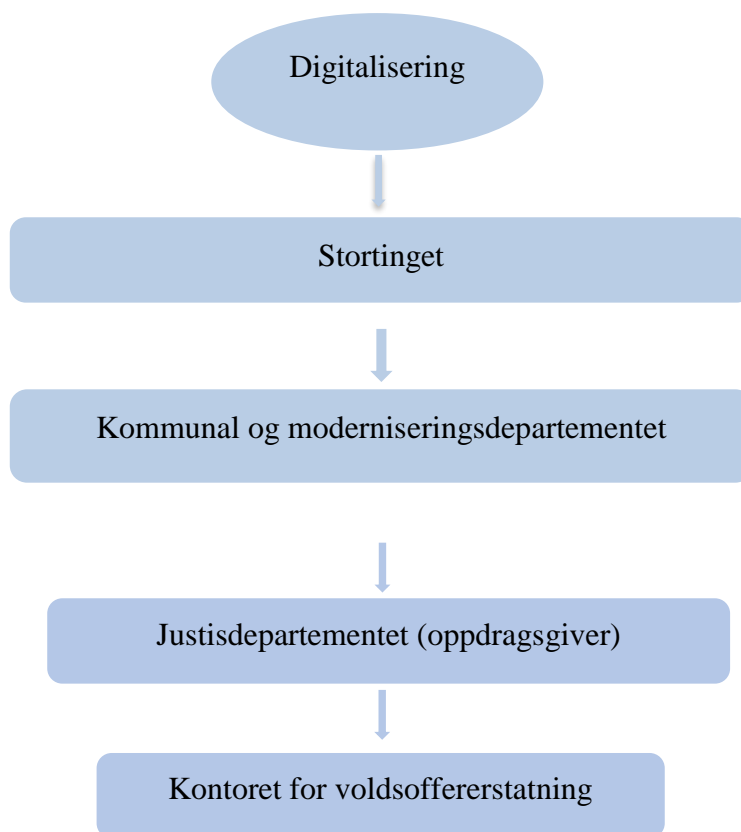
## **6.2 Sentrale arenaer og aktører i digitaliseringsprosessen**

Tema for denne delen av oppgaven er å se nærmere på hvilke aktører og arenaer som har vært med på å påvirke oversettelsen av digitaliseringsideen til kontorets organisatoriske kontekst. Dette vil gjøres ved å drøfte om dette samsvarer med de antagelser som ligger til grunn for den hierarkiske oversettelseskjeden, eller om empiriske funn gir grunn til å drøfte andre forklaringer.

### **6.2.1 Den hierarkiske oversettelseskjeden**

I translasjonsteori er utgangspunktet at mange og ulike arenaer er involvert når organisasjonsideer oversettes og implementeres til nye organisatoriske kontekster. Den hierarkiske oversettelseskjeden inneholder flere forutsetninger og forventninger om hvem som oversetter og hvordan oversettelsesprosessen skal forløpe (Røvik 2007). Dersom denne skal ha forklaringskraft i min studie vil en kunne forvente at oversettelsesprosessen er gjennomført som en sentralt styrt implementeringsprosess hvor ledelsen og styrende myndigheter er sentrale aktører for oversettelse av digitaliseringsideen. Videre kan en i et slikt perspektiv forvente at oversettelsen følger den formelle strukturen ved at ideen som implementeres er en materialisering av styrende myndigheters ideer om hvordan statlige virksomheter skal være utformet, styrt og ledet.

Digitaliseringsprosessen i denne studien kan i et slikt perspektiv illustreres med følgende figur som vil bli nærmere drøftet nedenfor:



*Figur 3 En hierarkisk oversettelseskjede*

Digitalisering har en stor utbredelse og politiske myndigheter, ledere og ansatte er del av en teknologisk utvikling som berører alle områder av samfunnet, også utenfor den offentlige sektor som vi er en del av. Når digitalisering ble introdusert ved kontoret i 2011 var det derfor ikke en ide som var forbeholdt offentlig sektor. Slik kan den betraktes å bli «ført» inn i offentlig sektor av øverste politiske og administrative ledelse.

Fra storting og regjering har det vært og er et sterkt fokus på nødvendigheten av å digitalisere offentlig sektor for å øke effektivitet, tilgjengelighet og brukertilfredshet. Dette finnes igjen i en rekke offentlige dokumenter. I digitaliseringsrundskriv fra kommunal- og moderniseringsdepartementet gis det årlig en sammenstilling av pålegg som skal gi et mer helhetlig bilde av hvilke føringer som gjelder for digitaliseringen i offentlig sektor.

I digitaliseringsrundskrivet fra 2010 sies følgende:

*«For å oppnå gode tjenester og effektiv drift bør statlige virksomheter løpende utnytte teknologiske og organisatoriske muligheter, inklusive vurdere samarbeid og samordning av utvikling, forvaltning og drift av IKT-løsninger. Direktoratene og fagdepartementene bør bidra til helhet og sammenheng i offentlige IKT-løsninger, god prosjektgjennomføring og til realisering av gevinster» (Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet 2010).*

Digitaliseringsrundskrivet fra 2011 inneholder et annet eksempel på hvordan føringer blir lagt for digitalisering i sektoren:

*«Organisasjons- og tjenesteutvikling er et sektoransvar. Hver virksomhet, hvert departement og til slutt hver statsråd har ansvar for god måloppnåelse innen sitt ansvarsområde» (Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet, 2011).*

På denne måten knyttes digitalisering til organisasjons- og tjenesteutvikling og til den allerede eksisterende formelle strukturen som gjelder for statlig sektor.

Kontoret var frem til 2017 direkte underlagt Justisdepartementet<sup>2</sup> som ofte betegnes som kontorets oppdragsgiver. Etter dialog mellom kontorets ledelse og oppdragsgiver ble det i tildelingsbrevet for 2012 bevilget ekstramidler som blant annet skulle brukes til å implementere et nytt sak- og arkivsystem, og siden har digitalisering inngått som en del av styringsdialogen mellom justisdepartementet og kontoret.

Det er tidligere beskrevet hvordan informantene knytter digitaliseringsideen til interne aktører og interne prosesser. Dokumentstudier av stortingsmeldinger, utredninger, digitaliseringsrundskriv og årsrapporter gir imidlertid grunnlag til å betrakte digitalisering som en prosess som kan ha vært sentralt styrt og kommet inn i organisasjonen via de øverste nivåer i den hierarkiske strukturen fra storting/regjering via underliggende enheter og ned til kontorets øverste ledelse. Slik har den løpt vertikalt i en allerede etablert hierarkisk struktur der toppledelsen har klare oppfatninger om og planer for hvordan ideen skal implementeres, inkludert hvilke enheter og aktører som skal gjøre hva. Slik kan digitaliseringsprosessen antas

---

<sup>2</sup> Fra 01.07.2017 overtok Statens sivilrettsforvaltning etatsstyringsansvaret for kontoret. Jmf Årsrapport for 2017

å være det Røvik (2007) kaller top-down-orientert. I et slikt perspektiv er en opptatt av å kontrollere at det som skjer er innenfor gitte økonomiske rammer, og i tråd med de overordnede hensyn med digitalisering. Et eksempel på dette er føringer og forventninger som uttrykkes i de årlige digitaliseringsrundskrivene. Et annet eksempel er hvordan mål for digitalisering er satt og hvor virksomheten jevnlig må rapportere tilbake til oppdragsgiver.

I flere henseende oppgis digitalisering å være løsningen på problemer som er definert både politisk og administrativt og som knytter seg blant annet til effektivitet og samfunnsutvikling. Slik passer også digitaliseringsideen inn i antagelsen om oversettelsen som en problembetinget søking etter løsninger hvor overordnede instanser har klare oppfatninger om hva som er problemer og utfordringer i offentlig sektor, slik det forutsettes i den hierarkiske oversettelseskjeden (Røvik 2007).

Informantene ble spurt om hvilke problemer digitalisering skulle løse. Etter et besøk fra oppdragsgiver (justisdepartementet) i 2010 satt en av informantene i studien igjen med følgende inntrykk:

*«hun sådde et frø om at vi var gammeldagse og jobbet vanskelig. Når de reiste hjem ble vi rett etterpå invitert på besøk til dokumentcenteret deres. Da startet de små endringene og for eksempel rutiner måtte endres for å være rett i forhold til arkivreglene» (informant 4).*

Dette sitatet illustrerer blant annet hvordan digitalisering ble knyttet til et behov for å løse noen problemer som kontoret ble påstått å ha, og digitalisering ble slik introdusert som løsningen på de problemene som kontoret sto overfor. Dette ble bekreftet i samtaler med informantene. Følgende ble nevnt av informantene på spørsmål om hvilke problemer digitalisering skulle løse: Stor saksmengde, restanser av ubehandlede saker, tungvint jobbing, klarte ikke å overholde forvaltningslovens regler, uoversiktlig og tungvint tilgjengelighet til dokumenter, manglende oversikt og kontroll, masse saksdokumenter på kontorene og behov for å gjøre arbeidshverdagen bedre for de ansatte.

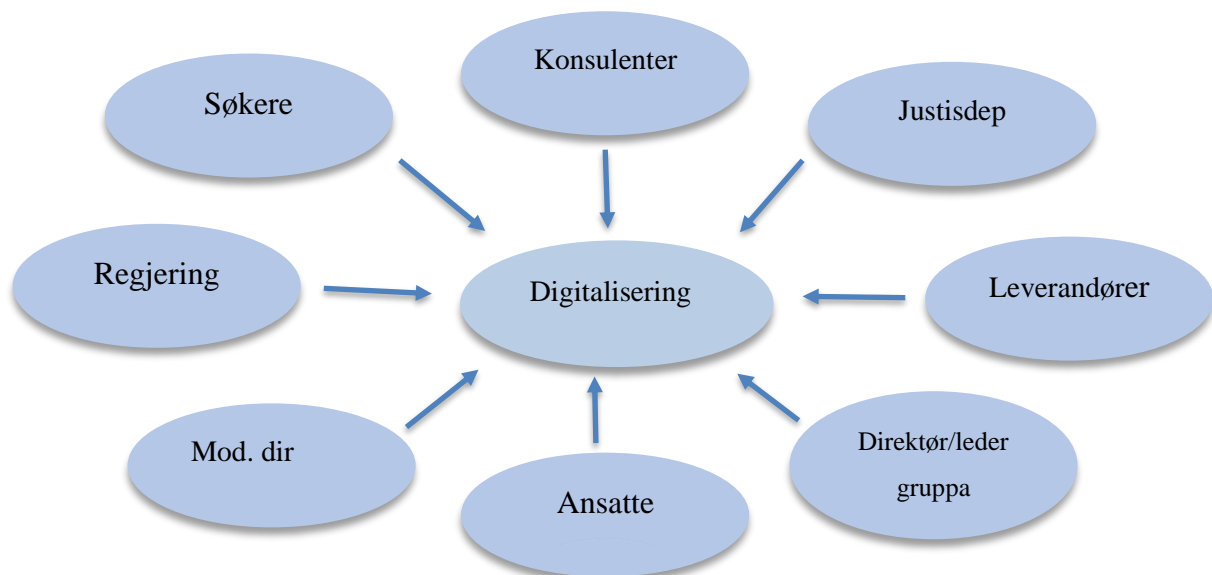
Det er nå drøftet hvordan digitaliseringen har vært en prosess som kan betraktes å være kommet inn i toppen av styringskjeden for statlig sektor (stortinget) og har rykket nedover etappevis til underliggende organer og videre til vår lokale enhet ved kontoret. Slik har digitaliseringens betydning for velferdssamfunnets videre utvikling blitt konkretisert til en styringsdialog med mål og rapporteringspunkter. Det tildeles også økonomiske rammer for

innføring av ny teknologi som endrer arbeidsoppgaver og rutiner for hvordan arbeidet bør utføres.

Mye tyder imidlertid på at aktører og arenaer for digitalisering ikke bare kan defineres sett i lys av en slik vertikal prosess som følger den hierarkiske strukturen i sektoren.

### 6.2.2 Andre aktører

Funn i studien viser at det er flere aktører og arenaer som har vært sentrale når digitaliseringsideen er tatt inn og i bruk ved kontoret enn de vi har sett på hittil. Dette kan illustreres i følgende figur:



Figur 4 Digitaliseringsprosessens ulike arenaer og aktører<sup>3</sup>

I tråd med oppgavens teoretiske tilnærming bør denne illustrasjonen først og fremst sees på som et supplement til den hierarkiske oversettelseskjeden. Dette fordi den inneholder flere aktører enn de som defineres som del av den hierarkiske formelle strukturen men samtidig ikke utelukker de aktører og arenaer som inngår i den vertikale hierarkiske strukturen. Slik tydeliggjøres det at prosessen med å oversette digitaliseringsideen inkluderer flere arenaer og

---

<sup>3</sup> Mod. dir brukes her som forkortelse for kommunal- og moderniseringsdepartementet  
Justisdir brukes her som forkortelse for Justis- og beredskapsdepartementet

flere aktører enn de som er en del av en hierarkisk oversettelseskjede. I det følgende vil disse aktørenes bidrag i prosessen drøftes nærmere.

### **6.2.2.1 Eksterne aktører**

#### **Konsulenter**

I mai 2011 ble det fremlagt en rapport på oppdrag fra justisdepartementet som ble utarbeidet av Sysint systemintegrasjon as og hadde tittelen «Beskrivelse av nå-situasjon og ønsket situasjon for hovedprosesser, oppgaver og bruk av IKT ved Kontoret for voldsoffererstatning». Rapporten oppgir å ha identifisert en rekke utfordringer og muligheter knyttet til saksbehandlingen ved kontoret den gang. Dette er et eksempel som er funnet hvor ekstern(e) konsulent(er) bidrar til oversettelsesprosessen av digitaliseringsideen både ved å definere problemer og anbefale løsninger.

Kontoret har underveis i digitaliseringsprosessen også blant annet hatt samarbeid med Direktoratet for forvaltning og IKT (difi) for å utvikle en fellesløsning for dokumentutveksling i offentlig sektor. Difi har blant annet gjennom å tildele medfinansieringsmidler for digitalisering ved kontoret vært en aktør som har påvirket implementeringsprosessen ved å stille krav både til innholdet i prosjektet og ved å følge opp prosjektet underveis. Difi har også vært en pådriver i prosessen for utvikling av elektronisk dokumentutveksling i offentlig sektor hvor kontoret har deltatt som pilot for utvikling og innføring av nye teknologiske fellesløsninger for offentlig sektor.

Disse er eksempler på funn som illustrerer hvordan eksterne utviklingsarenaer kan ha hatt betydning for oversettelsen av digitaliseringsideen. I følge Røvik er «*slike arenaer ofte viktige idebærere, oversettelsesarenaer og «inntaksporter» for ideer og konsepter til moderne organisasjoner*» (Røvik 2007:296). Andre eksempler kan vi også få øye på når vi ser nærmere på leverandørenes betydning for oversettelsen.

#### **Leverandører**

Gjennom intervjuene ble det av flere informanter oppgitt at leverandører av teknologi kan ha vært med å påvirke digitaliseringsprosessen. Dette spesielt gjennom å påvirke hvordan sak- og arkivsystemet er utformet og tilpasses vår virksomhet. Følgende sitat fra årsrapport 2012 kan illustrere dette:

*«Vi har sammen med leverandør videreutviklet systemet slik at det blir tilpasset våre oppgaver på en best mulig måte slik at det blir et godt arbeidsverktøy.»*

*Proessen med valg, forarbeid, implementering og tilpasning til et helt nytt sakarkivsystem tar tid. Kontoret er veldig fornøyd med at vi har klart dette på veldig kort tid, dette er også tilbakemelding fra eksterne aktører. I skrivende stund er fase 2 driftsatt. Vi har en god dialog og et godt samarbeid med leverandør av systemet, Software Innovation» (Kontoret for voldsoffererstatning, 2012, s. 4)*

Dette viser hvordan leverandører påvirker digitaliseringsprosessen og slik kan betraktes som en aktør som påvirker oversettelse og implementering av digitaliseringsideen.

Det nye sak- og arkivsystemet inneholder en rekke forutsetninger for hvordan en saksprosess kan og skal foregå. Informantene gir samtidig inntrykk av at også kontoret har vært med å tilpasse dette. Et argument for at digitaliseringsprosessen ved kontoret er en prosess som ikke helt passer inn i forestillingen om en rasjonell implementeringsprosess og slik heller ikke passer helt inn i forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden. (Røvik 2007)

Som en liten virksomhet har kontoret mange ulike leverandører av ikt-tjenester. I ulike prosjekter kan det være flere leverandører involvert samtidig og disse kan være aktører som påvirker prosessen. Samtidig vil også disse utgjøre eksterne utviklingsarenaer gjennom å arrangere brukermøter og større digitaliseringskonferanser blant annet. Kontoret har for eksempel deltatt på de årlige brukerkonferansene som leverandør av sak- og arkivsystemet arrangerer. En konferanse som de siste årene utelukkende har handlet om digitalisering, og hvor blant annet kommunal- og moderniseringsministeren har deltatt med innlegg om regjeringens forventninger til digitalisering både i offentlig og privat sektor.

### **Søkere**

Kontoret har en viktig oppgave i å ivareta personer som utsettes for vold og overgrep. En av informantene trakk frem et viktig perspektiv knyttet til digitaliseringsprosessen ved å peke på at:

*«utfordringen hos oss er at vi har mange brukere som ikke er ressurssterke eller digitalisert. Det medfører at vi ennå må holde på det analoge og vi kan ikke gå for langt i digitaliseringen av hensyn til brukerne som ikke er «gjennomsnittsdigitalisert»» (informant 2).*

Dette illustrerer hvordan både hensyn til og forventningene fra brukerne kan påvirke digitaliseringsprosessen, blant annet i forhold til hvilke tekniske verktøy som kan benyttes.



Dette kan også være noe som påvirker de ansatte som har kontakt og samarbeid både med søkere og deres representanter som i hovedsak er advokater.

Dette er et perspektiv som vi også ser etter hvert har fått større oppmerksomhet fra overordnede myndigheter. Dette kan illustreres ved at digitaliseringsrundskrivnet i 2017 har fått inn et nytt punkt som sier at «*virksomheten skal sette brukeren i sentrum*» (Det kongelige kommunal og moderniseringsdepartement 2017).

#### **6.2.2.2 Ansatte som aktører**

I et institusjonelt perspektiv vil ansatte utgjøre en sentral arena og være viktige aktører når digitaliseringsideen oversettes og implementeres ved kontoret. Alle informantene i studien har på ulike måter deltatt i det konkrete arbeidet med å sette i verk digitaliseringsprosjektet i virksomheten. Ulike prosjekt og arbeidsgrupper har vært nedsatt underveis i arbeidet og de ansatte har vært med i disse. I samtaler med informantene ble det samtidig gitt uttrykk for at ansattes deltakelse ikke alltid var slik de ansatte hadde ønsket; «*var litt med, men vanskelig å forstå*» (informant 3) eller som en annen uttrykker det; «*var litt ut og inn av den gruppa og det irriterte meg. Det var utidig at jeg ikke var med på alt, enten var en med eller ikke, men det var ikke begrunnet hvorfor jeg ikke var med*» (informant 5). Dette kan brukes som holdepunkt for at de ansatte var med i arbeidet med digitalisering, men på den andre siden tyder utsagnene på at det allikevel var andre – ledelsen – som definerte hvem som skulle være med i hvilket arbeid og på den måten likevel la føringer for hvordan dette skulle gjøres, og dermed også resultatet av dette.

«*Endring vil ofte innebære at man må lære seg nye måter å arbeide på, sammen med nye mennesker og kanskje med nye oppgaver*» (Jacobsen 2016:135). I denne prosessen vil de ansatte påvirke kulturen ved kontoret og slik kunne betraktes som en vesentlig aktør i implementeringsprosessen. Dette gjennom hvordan de utfører arbeidsoppgavene og med sin personlighet, sin kompetanse og med sine individuelle oppfatninger blant annet. Ved kontoret har ansatte vært med i utforming av det nye systemet og utarbeidelse av nye rutiner. Men kanskje aller viktigst er ansattes rolle i samarbeid og opplæring. Kontoret har stor turn-over noe som innebærer store utskiftninger av personale over tid. Samtidig utgjør gruppen av ansatte som har vært lenge i organisasjonen en kontinuitet slik at historien om digitaliseringen blir bevart. Som en av informantene uttrykte det:

*«Når en snakker med unge nyansatte om historier fra når vi jobbet med papir føler jeg meg som fra steinalderen. Dem hører og er interessert og prøver å*

*forestille seg hvordan en kunne jobbe før 360, men de klarer ikke å forestille seg det. Det er akkurat som en julefortelling fra gamle dager» (informant 4)*

Disse samme aktørene vil også bringe med seg kunnskapen om hvordan arbeidet utføres etter at nye normer, regler og virkelighetsoppfatninger er utviklet i organisasjonen.

Gjennom oppslutning og motstand mot ideen om digitalisering kan også ansatte hevdes å påvirke oversettelses- og implementeringsprosessen. Denne studien har ikke identifisert noen stor faglig uenighet om endringen, og informantene har påfallende like beskrivelser både av hva som var problemet og at digitalisering var løsningen på dette. Det er derimot funnet flere utsagn som gir grunn til å tro at en del ansatte fryktet det ukjente som lå i digitaliseringen i starten. Sitat fra en av informantene kan illustrere det: *«har opplevd motstand, eller kanskje mer redsel. Da må man trygge dem og sikre nødvendig opplæring» (informant 1)*. Det kan kanskje også være forklaringen på hvorfor denne motstanden ser ut til å ha blitt redusert etter hvert som en lærte seg de nye oppgavene og erfarte at det var mulig å håndtere den nye teknologien. Slik kan det også betraktes å være en del av institusjonaliseringsprosessen som har skjedd når nye måter å samarbeide og koordinere arbeidsoppgavene er blitt utviklet. Dette kan ha bidratt til å skape tilhørighet og felleskap knyttet til den nye måten å løse oppgaver på.

En annen forklaring på hvorfor denne motstanden er redusert kan være den store utskiftingen av ansatte. Dette gjør at mange saksbehandlere som var med i starten har sluttet og blitt erstattet av nye saksbehandlere som kommer til det som for dem er allerede etablerte måter å gjøre arbeidet på. Gjennom etablerte rutiner får disse opplæring i hvordan oppgavene løses ved kontoret av andre ansatte. Dette kan også være en viktig del av den prosessen som ligger til grunn for at nye medarbeidere blir sosialisert inn i den allerede etablerte organisasjonskulturen ved kontoret.

### **6.2.3 Oppsummering – aktører og arenaer**

I denne delen av analysen har jeg drøftet hvordan ulike aktører har bidratt i implementeringen av digitaliseringsideen. Dette er gjort ved å se nærmere på de arenaer og aktører som i denne prosessen har påvirket hvordan digitaliseringsideen er blitt oversatt og implementert til den organisatoriske konteksten som er kontoret for voldsoffererstatning. Drøftelsene gir holdepunkter for at denne til en viss grad er oversatt og implementert i tråd med flere av de antagelser som den hierarkiske oversettelseskjeden bygger på.

Blant annet kan implementeringen av digitaliseringsideen betraktes som en vertikal prosess som følger den hierarkiske strukturen i en oversettelsesprosess hvor abstrakte og utydelige ideer om effektivisering og brukertilfredshet kommer inn i toppen av oversettelseskjeden og får et mer konkret og materielt innhold etter hvert som den kommer nedover.

Digitaliseringsideen er blitt oversatt og konkretisert på et hierarkisk nivå for å bli sendt nedover til neste underliggende nivå. Ved kontoret har dette blant annet blitt konkretisert ved å utarbeide nye rutiner for hvordan oppgaver skal løses og hvem som gjør hva, for å sikre større effektivitet. Arbeidet med innføring av nytt sak og arkivsystem vært har sentralt i dette.

Det er imidlertid ikke alle funn som passer helt inn i forestillingen om en slik rasjonell implementeringsprosess og derfor ikke faller helt på plass i lys av forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden (Røvik 2007). Gjennom drøftinger er det belyst at arenaer og aktører for digitalisering ikke bare kan defineres i lys av en vertikal prosess som følger den hierarkiske strukturen i sektoren. Dette er illustrert gjennom å drøfte andre arenaer og aktører som har hatt innvirkning på oversettelse og implementering av digitaliseringsideen ved kontoret. Spesielt er det trukket frem at eksterne konsulenter, leverandører, søkere og ansatte på ulike måter har hatt betydning for både oversettelse og implementering av digitaliseringsideen. Dette er i tråd med et institusjonelt syn på organisasjoner og hvor både kulturelle føringer fra omgivelsene, arbeidets innhold, menneskene og hva som skjer i samspillet mellom disse er med på å påvirke kontorets kultur. Dermed kan disse hevdes å påvirke de ansattes atferd.

### **6.3 Hvordan ser digitaliseringsideen ut i dag**

Fordi fokus i denne oppgaven er å studere nærmere hva som skjer når en ide blir implementert i en ny organisatorisk kontekst er det av interesse i hvilken grad forhold i og utenfor organisasjonen har gjort noe med ideen på reisen inn i organisasjonen. Det er også av interesse å analysere hvordan digitaliseringsideen har påvirket den praksis den er implementert til. Derfor skal vi i denne delen av studien analysere funn i lys av de ulike oversettelsesmodusene. Vi skal deretter studere nærmere hvilke endringer som er gjort i organisasjonens instrumentelle og institusjonelle forhold som følge av at digitaliseringsideen er implementert.

#### **6.3.1 Den reproduserende modus**

Dersom digitaliseringsideen er oversatt innen den reproduserende modus vil man anta at den nærmest er en kopi av den opprinnelige ideen. Den opprinnelige digitaliseringsideen husker vi

fra tidligere drøftelser kan betraktes mest som en ideologisk ramme som har likhetstrekk med andre ideer om modernisering i offentlig sektor. Ideen har likehetstrekk med masterideer og kan slik hevdes å være institusjonalisert og bringe med seg en rekke krav av ideologisk og fysisk-materiell karakter fra omgivelsene. Vi har tidligere blant annet diskutert hvordan overordnede myndigheters krav til virksomheten påvirker at- og hvordan digitaliseringsideen blir tatt inn i virksomheten.

Ved kontoret er digitalisering satt i direkte sammenheng med innføring og igangsetting av et nytt sak- og arkivsystem. Dette systemet er utviklet av en leverandør som selger en standardisert løsning hvor det legges til grunn forutsetninger knyttet til selve saksprosessen. Praksiser som må utføres med bruk av et bestemt fysisk verktøy vil være mindre omformbar når det overføres til andre organisasjoner (Røvik 2007). Organisasjonsoppskrifter, prosedyrer og tekniske standarder kan derfor tenkes å redusere friheten til å omforme og tilpasse ideen i en ny organisatorisk sammenheng.

Sak- og arkivsystemet legger føringer for hvordan arbeidsfordelingen kan og skal gjøres, hvem som har hvilke roller og hvilke funksjoner de ulike rollene skal ha i saksprosessen. Systemet definerer også arbeidsfordelingen mellom ulike funksjoner, hvordan arbeidsfordeling skal være og standardiserer en rekke oppgaver knyttet til de ulike funksjonene. Et sitat kan være med på å belyse hvordan dette ble opplevd av ansatte ved kontoret: *«Mulighetene for digitalisering handler mye om hva leverandørene kan tilby og ønsker å tilby. Det er dem som styrer hvor langt en kan gå i digitaliseringen og gjør oss avhengig av andre på yttersia» (informant 1).*

Selv om forventningene om digitalisering fra overordnede myndigheter ikke inneholder standardiserte oppskrifter og prosedyrer for hvordan dette skal gjennomføres, kommer dette allikevel inn i organisasjonen gjennom innføring av nye tekniske standarder. Vi har tidligere drøftet hvordan leverandører på den måten er aktører i prosessen med å implementere digitalisering ved kontoret. I et slikt resonnement hvor det legges til grunn at digitalisering har fått et fysisk – materielt innslag kan digitalisering sees på som en eksplisitt praksis som er lett å avgrense og skille ut. I følge Røvik kan det finnes faglig støtte for at overføring av ideer mellom organisatoriske kontekster i størst mulig grad bør og kan skje ved å identifisere en beste praksis som overføres som kopi til en ny organisasjon slik at både praksisen og effekten av den gjenskapes (Røvik 2007). Dette er en måte å oversette ideen på som kan hevdes å

legge til grunn et instrumentelt perspektiv med sin tro på at en ved å tilpasse formelle strukturer kan styre hva som skal implementeres og hvordan.

Digitaliseringsideen har en ideologiske ramme som kan betraktes å være lite eksplisitt og innvevd i kontorets praksis. Dette gjør den vanskeligere å kopiere og introdusere til nye organisatoriske kontekster (Røvik, Trender og translasjoner, 2007). Samtidig kan ideens kompleksitet ha hatt betydning for oversettelsen. Ifølge Røvik vil ideens kompleksitet ha sammenheng med om den kan overføres til en ny organisatorisk kontekst uten betydelige endringer. Den ideen som er studert her har både ideologiske og fysisk-materielle innslag. I tillegg berører implementeringen mange ulike sider ved virksomheten. Den kan derfor sies å være kompleks. Dette gir holdepunkter for at digitaliseringsideen ikke nødvendigvis er en kopi av den opprinnelige ideen. Empiriske funn gir grunn til å tro at også andre oversettelsesmodus kan ha forklaringskraft i denne studien. Derfor skal vi i det følgende også diskutere hvordan den modifierende modus kan gi en nærmere forståelse av digitaliseringsprosessen.

### **6.3.2 Den modifierende modus**

En oversettelse kan også gjøres ved å trekke fra eller legge til elementer fra en ide når den blir overført til en ny organisatorisk kontekst, en prosess som kan være rasjonell-strategisk eller uintendert (Røvik 2007). Røvik beskriver flere argumenter som kan ligge til grunn for en omforming av ideer ved å legge til og trekke fra. Det kan være at modifiering skjer som en rasjonell- strategisk prosess hvor en legger til eller trekker fra i forhold til hvilken lokal versjon som gir mest uttelling økonomisk eller i forhold til effektivitet. Den kan også modifieres for å unngå at endringen ikke blir for omfattende og ressurskrevende. Et ønske om å ikke utfordre lokale tradisjoner og konfliktdimensjoner kan også ligge til grunn for ønske om å modifisere en ide (Røvik 2007).

Det finnes ifølge Røvik også tilfeller der oversetter kan komme til å legge til og/eller trekke fra elementer uten at dette er på grunn av en rasjonell-strategisk prosess. Et eksempel er når oversetter uintendert legger til og/eller trekker fra elementer når de implementerer organisasjonsideer på grunn av at det er vanskelig å lage dekkende idemessige representasjoner av praksiser eller fordi en har begrenset tid og kapasitet til å sette seg inn i alle sider ved en praksis eller ide (Røvik 2007).

Selv om det ble stilt få konkrete krav til digitaliseringens form og innhold fra oppdragsgiver i starten, er det et inntrykk av at dette har endret seg underveis og at kravene har blitt flere og

mer spesifikke underveis i prosessen. Blant annet ved at IKT ble eget rapporteringsområde og etter hvert inngikk i styringsdialogen med oppdragsgiver. På overordnet politisk nivå har digitalisering gjennom blant annet fremleggelse av regjeringens digitaliseringsprogram i 2012 og statsmelding 27 i 2016 fått et økende fokus i perioden. Dette kan også sees i digitaliseringsrundskrivene for årene fra 2011 frem til i dag hvor statlige virksomheter har fått stadig flere pålegg om hva digitaliseringsprosessene i sektoren skal inneholde og hvordan de skal gjennomføres. I 2017 ble det for eksempel lagt inn nytt krav om å arbeide målrettet og systematisk med gevinstrealisering for å sikre at man tar ut gevinstene av IKT-prosjekter og brukerfokus fikk større oppmerksomhet (Det kongelige kommunal og moderniseringsdepartement 2017).

Det nye sak- og arkivsystemet brukes i all saksbehandling og synes å ha blitt det som assosieres med digitalisering ved kontoret. Systemet har som tidligere beskrevet i seg føringer for hvordan oppgaver skal fordeles og utføres. På spørsmål om hvordan informantene vil beskrive digitalisering slik de ser det i dag, er det for eksempel forhold som god saksflyt og det å sette ting i system ved hjelp av ulike faser som nevnes. Det at ting kan gå fortere mellom kontoret og søkere, politi og klageorgan er også nevnt. En av informantene uttrykte det slik *«det er først og fremst at vi har all dokumentasjon elektronisk. God oversikt- vesentlig i forhold til tidligere. Vi har mer oversikt og bedre kontroll og saksbehandlingsprosessen er mye enklere og tidsbesparende»* (informant 2). På samme måte som det synes å være en felles oppfatning av hvilke problemer digitalisering skulle løse, synes det å være en felles oppfatning av hva digitalisering er i dag. Men som det fremkommer er dette ikke direkte i samsvar med den ideologiske rammen som tidligere er drøftet, selv om den kan vurderes å være i henhold til denne.

Fra de ansattes perspektiv synes oversettelsen å være nært knyttet til de ansattes arbeidsoppgaver og kan slik mer settes i sammenheng med de teknisk-materielle føringene. De ansatte opplever det samtidig slik at de har vært med i arbeidet med å tilpasse det nye systemet til kontorets arbeidsoppgaver.

En av informantene uttrykte dette på spørsmål om hvordan informanten opplevde at digitaliseringsprosessen ble gjennomført;

*«det var masse jobb og mange gjentakelser på grunn av detaljnivået. Normalt gjør man det uten å tenke hvorfor, det måtte vi gjøre i denne prosessen. Vi måtte*

*gjennomgå alle arbeidsprosesser mange ganger og være guide for hvordan det skulle se ut. Vi fikk et tomt skall som vi måtte fylle ut selv» (informant 3).*

Dette utsagnet kan illustrere at ansatte opplevde en mulighet for å påvirke implementeringen, noe som også indikerer at det var frihet til å oversette ideen. Vi har tidligere drøftet hvordan kontoret sammen med leverandøren av saksbehandlingssystemet har videreutviklet og tilpasset det til kontorets oppgaver. Som aktører kan både ansatte og leverandører betraktes å modifisere digitaliseringsideen.

Det er også gjort funn som illustrerer at det eksisterer en tvetydighet som kan begrunne at det har vært behov for å legge til og trekke fra elementer for å få ideen til å passe til kontorets praksis:

*«Vi er en produksjonsbedrift og oppdragsgiver bryr seg i mindre grad om hvor vi er og tilgjengeligheten til ansatte og muligheten for endringer. Hvordan bruker vi de ansatte vi har best mulig? Det å skape trygghet og forståelse hos de ansatte for at dette er krav som er i tiden og at vi må tilpasse oss virkeligheten, det har vært mer utfordrende enn akkurat de kravene/skrivene som kommer fra oven»  
(informant 1)*

Sitatet illustrerer hvordan det oppleves å være utfordringer knyttet til en nødvendig tilpasning mellom virkeligheten og forhold ved kontoret. I denne sammenhengen kan dette også tolkes som et uttrykk for at forhold i organisasjonen måtte tilpasses de krav og forventninger som ble stilt når det gjaldt digitalisering og effektivisering av virksomheten. Den motstanden som vi tidligere har beskrevet kan derfor være en indikasjon på at det var nødvendig å gjøre tilpasninger av ideen for å unngå at ideen ble frastøtt. For stor motstand ville ha medført mulighet for at ideen ble frikoblet fra praksisen ved kontoret. Det er ikke gjort empiriske funn i denne studien som kan gi støtte for at dette har skjedd med digitaliseringsideen når den er implementert. Dette kan være et argument for at ideen er modifisert for å unngå at ideen skulle utfordre lokale tradisjoner og konfliktradisjoner (Røvik 2007).

Det er tidligere lagt til grunn at det i ideen om digitalisering også ligger en forventning om rasjonalitet og at prosesser er planlagt og styrt. I et slikt instrumentelt perspektiv vil en forvente at de tilpasninger som gjøres også er planlagt og styrt. Vi har sett at eksterne og interne aktører, både i og utenfor den hierarkiske oversettelseskjeden har vært med å påvirke oversettelsen, dette er et argument for at digitaliseringsprosessen ikke utelukkende har vært en

planlagt og toppstyrt prosess. Det kan også indikerer at de har påvirket hvordan elementer er blitt lagt til og trukket fra slik at ideen i dag passer til konteksten ved kontoret. Fravær av motstand mot dagens digitaliseringside er i et institusjonelt perspektiv også en indikasjon på at dagens ide er tilpasset de institusjonelle forholdene ved kontoret.

Et annet forhold som synes å ha betydning for om ideen er modifisert, er at kontoret startet opp digitaliseringsprosessen tidlig i forhold til andre statlige virksomheter. Vi har blant annet tidligere drøftet at ideen om digitalisering inneholdt færre konkrete føringer tidlig i prosessen noe som gir grunn til å tro at det derfor ble gjort tilpasninger ved at en ikke hadde kjennskap til hele ideens innhold. Dette var også på et tidspunkt hvor kontoret sto overfor store utfordringer knyttet til liten saksbehandlingskapasitet, liten oversikt og kontroll. 22. juli hendelsene, ekstrabevilgninger og tilsetting av mange nyansatte. Dette bidro også til en krevende situasjon for virksomheten. Det er ikke sannsynlig at ledelsen i denne situasjonen hadde mulighet til å sette seg inn i alle sider ved digitalisering før en igangsatte prosessen. Flere av informantene beskriver også hvordan kontoret fikk veldig korte frister fra oppdragsgiver til å sette i gang med nytt sak- og arkivsystem. Dette var i stor grad med på å prege prosessen i oppstarten, og var hovedsakelig begrunnet i fokuset som ble rettet mot kontoret som følge av 22. juli og en politisk forventning om å ivareta ofre og etterlatte.

I en slik situasjon var det også viktig at de endringene som ble gjennomført samsvarte med de ressurser en hadde til rådighet både økonomisk og personellmessig. Ved kontoret betydde det i starten at en kunne legge en betydelig innsats i dette fordi det ble gitt ekstraordinære midler og fordi det ble ansatt mange nye medarbeidere. Senere er denne situasjonen betydelig endret når de økonomiske rammene er redusert. Dette vil i et slikt perspektiv ha betydning for ideen slik vi ser den i virksomheten i dag.

Det er gjort funn som kan diskuteres med støtte i den reproduserende modus og den modifiserende modus. Vi skal nå diskutere om funn i studien også kan forklares i lys av det radikale modus.

### **6.3.3 Den radikale modus**

Digitaliseringsideen er tidligere hevdet å være vanskelig kopiere fordi den er lite eksplisitt og kompleks. Dette kan samtidig være et argument for å hevde at ideen derfor kan omformes og at den radikale modus har størst forklaringskraft når vi skal se på oversetting av digitaliseringsideen. Dette samsvarer med Røviks resonnement (Røvik 2007) som hevder at når ideen er kompleks og lite eksplisitt vil en radikal modus ha størst mulighet for å lykkes.



Ideen vil da fremstå som en lokal variant av den opprinnelige ideen og ikke inneholde betydelige elementer fra den opprinnelige ideen.

Digitaliseringsideen bærer preg av å være en masteride med stor utbredelse og uklart opphav. Samtidig er det drøftet argumenter for at ideen kan være en akseptert måte å stille forventninger til offentlig sektor om at moderniserings- og omstillingsprosesser skal iverksettes. Digitaliseringsideen inneholder således forventninger om at det skal oppnås større effektivitet, bedre brukertilfredshet og økt tilgjengelighet. Dette er begreper som bidrar til at ideen om digitalisering har fått et eget språk og dermed blir mer tydelig og kommuniserbar. Samtidig er dette begreper som gjør at ideen om digitalisering kan oppfattes mer som en løs ideologisk ramme hvor det brukes generelle og ideologiske begreper i motsetning til organisasjonsideer som inneholder konsepter og suksessoppskrifter (Røvik og Pettersen 2014).

I intervjuene ble det tatt opp hvilke krav som ble stilt knyttet til digitaliseringen ved kontoret. Under et av intervjuene ble følgende uttalt: *«justis brydde seg bare om at vi hadde innført et elektronisk system. De har aldri brydd seg om daglige utfordringer etter innføring, rutiner, opplæring, endringer, tekniske feil osv.»* (informant 4)

Dette gir støtte for at digitaliseringsideen kan sees på som en løs ideologisk ramme uten konsepter eller oppskrifter. Det samme kan man si om definisjonen av digitalisering som ligger til grunn for denne studien. Denne gir ikke en konkret oppskrift for digitalisering, men inneholder en rekke ideologiske begreper som fornying, forenkling, forbedring, effektive tjenester og økt produksjon for å nevne noen.

Som masteride kan digitalisering kjennetegnes ved at den er eklektisk (strekkelig) i betydningen av å være en filosofi med normative undertoner som drar oppmerksomheten mot noen bestemte områder og problemstillinger. Dette i motsetning til mer presise, standardiserende oppskrifter (Røvik og Pettersen 2014). Slik kan digitalisering hevdes å være en ide som bidrar til oppmerksomhet mot noe som er viktig å oppnå, men som ikke gir konkrete og presise beskrivelser av hvordan dette skal gjøres og av hvem.

Når informantene ble oppfordret til å beskrive digitalisering slik de ser det i dag, ble ingen av de ideologiske begrepene vi kjenner igjen i krav og forventninger fra overordnede myndigheter beskrevet. De ansatte fokuserer derimot mer mot de konkrete endringene i arbeidsoppgaver som digitalisering har medført. Samtidig gis det et klart inntrykk av at de

ansatte er positive til den effekten digitalisering har hatt i virksomheten. En av informantene forteller at digitalisering slik hun ser det i dag er «*veldig bra, merker daglig at til tross for små tekniske ting er alt mye enklere, finere og ryddigere*» (informant 4). Dette viser også hvordan digitalisering i dag knyttes tett opp mot de fysiske-materielle føringene som ligger i digitalisering, og som gjør at vi kjenner igjen de fysiske- materielle innslagene som ligger i ideen.

Analyse av dokumenter viser samtidig at mange av de ideologiske føringene i digitaliseringsideen finnes igjen i årsrapportene. Årsrapportene er en rapportering både til oppdragsgiver og til øvrige omgivelser. Der settes digitalisering i sammenheng med at det er oppnådd en mer effektiv saksbehandling og at servicen til brukerne er blitt bedre.

#### **6.3.4 Oppsummering oversettelsesmodus**

Ved å ta i bruk de ulike oversettelsesmodusene er det diskutert hvordan ideen har forandret seg på sin vei inn i kontoret. Ved å analysere empiriske funn er det diskutert om digitalisering kan være en ide som er kopiert og tatt inn i virksomheten via nye teknologiske løsninger eller modifisert ved å legge til eller trekke fra elementer. Det er også diskutert om ideen er en ideologisk ramme som gir stor frihet til å omvandle ideen. De empiriske funnene viser at ulike perspektiver vil kunne gi ulike svar på hvilken modus som best kan forklare den prosessen som vi studere nærmere.

Digitaliseringsideen, slik vi ser den i dag, kan kjennes igjen fra den opprinnelige ideen spesielt gjennom de fysiske- materielle føringene som lå i ideen fra starten av. Det ideologiske innholdet i ideen kan også kjennes igjen i rapporteringer som gjøres blant annet til oppdragsgiver. Ulike perspektiver har rettet fokus mot ulike forhold ved ideen og hvordan den er oversatt og vi har fokusert på hvordan instrumentelle, institusjonelle og omgivelsesstyrte forhold har påvirket oversettelsen av ideen.

På den annen side er det allerede mer enn antydning at digitaliseringen har medført at det har oppstått nye strukturer for hvordan oppgaver skal løses og hvem som gjør hva. For å kunne svare på studiens problemstilling gjenstår det å se nærmere på de empiriske funnene som kan gi kunnskap om det har skjedd endringer i strukturelle og kulturelle trekk som følge av digitaliseringen, og hva disse eventuelt består i.

### 6.3.5 Endringer som følge av digitalisering

En gjennomgang av årsrapportene i perioden fra 2010 viser at det er gjort flere strukturelle endringer siden 2010. Organisasjonskartet er tegnet på nytt og i dagens organisasjonsstruktur er mer myndighet delegert til seksjonssjef og teamledere enn tidligere. Organisasjonen har typisk byråkratiske trekk med en hierarkisk oppbygging i nivåer hvor myndigheten til å fatte beslutninger følger linjen fra direktør og nedover i hierarkiet. Hvordan saker behandles bestemmes i dag ut fra delegasjoner gitt av direktøren og i henhold til regler og rutiner. Blant annet berører dette regler for hvem som skal gjøre hva og hvordan oppgaver skal utføres. Det er også utarbeidet nye rutiner for saksbehandling, arkivarbeid og opplæring. Det er utviklet brevmaler og sjekklister samt innført kvalitetskontroll og oppfølging av ansattes produksjon. I 2014 ble saksbehandlingen endret fra en porteføljebasert saksgang hvor alle saksbehandlere hadde «sine» saker til et «pull» system hvor det hentes vedtaksklare saker fra en felles liste sortert etter sakens alder. Brevmaler og sjekklister (også kalt forløp) er tekniske endringer som slik er endringer som kan knyttes direkte til digitaliseringen. En del av de andre endringene kan imidlertid ikke tilskrives digitalisering alene. Blant annet ble organisasjonskartet tegnet på nytt og delegasjonene endret allerede tidlig i 2011. Dette er dermed endringer som ble iverksatt før digitaliseringsideen ble introdusert for fullt.

Hvordan digitalisering har endret ansattes arbeidsoppgaver ble tatt opp med informantene. Samtalene gir et inntrykk av at de som har vært med i studien har en oppfattelse av at oppgavene er betydelig endret som følge av digitalisering, og at dette er en følge av digitaliseringsprosessen.

En av informantene beskriver at *«rutiner er endret- det er en veldig stor forandring som er besparende både i tid og kostnader»* (informant 4). En annen informant forteller at *«saksbehandlers oppgaver har endret seg betydelig. Har ikke ansvar for masse saker og belastningen på den enkelte ansette er mindre og er blitt et felles ansvar»* (informant 1). En annen beskriver at hun *«gjør den samme jobben, men det er lettere å se saken og drive veiledning/retting- sånn sett er det blitt annerledes»* (informant 5). Disse tilbakemeldingene indikerer at det har skjedd store endringer i ansattes arbeidsoppgaver og at dette av de ansatte tilskrives digitaliseringen.

I et institusjonelt perspektiv er det av interesse om institusjonelle trekk ved organisasjonen er endret som følge av digitaliseringsprosessen. For å innhente opplysninger om dette ble det tatt opp med informantene om digitaliseringen har påvirket hvordan ting gjøres ved kontoret. Det

ble også stilt nærmere spørsmål om hvorvidt informantene hadde opplevd at tilhørighet, fellesskap, motivasjon og tillit var forandret som følge av digitaliseringen.

Noen av informantene fant selve digitaliseringsprosessen som motiverende i seg selv. Det kom også frem opplysninger om at det ved innføring av systemet var blitt lettere å foreta kontroll og oppfølging av den enkelte. Det ble imidlertid ikke oppfattet at dette endret tillitsforhold mellom ansatte og ledelse. På spørsmål om samarbeid, var inntrykket at dette var noe påvirket av digitaliseringen da en ikke lenger trenger å gå mellom kontorene for å samarbeide vedrørende saker, likevel opplever ansatte at samarbeidet mellom ansatte ikke er vesentlig endret som følge av digitalisering.

Motstand mot digitalisering kan gi en indikasjon på om digitalisering strider mot eksisterende normer og verdier ved kontoret. Derfor var motstand mot digitaliseringen noe som ble tatt opp med informantene. Det synes å være en felles oppfatning av at det var stor motstand mot prosessen i starten. En av informantene fortalte at *«noen ville ha gamle rutiner med det nye systemet. Når de ikke fikk dette ble det frustrasjon, men det gikk bedre etter hvert»* (informant 4). Dette sitatet viser at det var motstand mot digitalisering i starten. Det er samtidig interessant hvordan sitatet illustrerer at denne motstanden var et resultat av møtet mellom nye og gamle måter å utføre arbeidet på.

En annen informant uttrykte på samme spørsmål følgende:

*«ikke så mye nå, men masse, masse når vi startet. Det var motstand mot det nye, redd for å miste kontrollen. Plutselig kunne alle gjøre oppgaver som tidligere bare ble gjort av noen få. Mange måtte si fra seg kontroll og det ble lettere å fordele og gi mer ansvar til saksbehandlerne»* (informant 3).

Dette sitatet bygger også opp under at det var mest motstand mot digitalisering i starten av prosessen. Det gis samtidig uttrykk for at ansatte opplevde å miste kontroll blant annet ved at oppgaver og fordeling av oppgaver ble endret. Dette tyder på at både frykt for det ukjente og endring av maktforhold kan forklare denne motstanden (Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2016).

De ansatte opplever at digitalisering ikke har påvirket motivasjonen, samarbeidet eller tilliten i organisasjonen, noe som kunne tydet på at institusjonelle forhold ikke er blitt berørt av digitaliseringen. På bakgrunn av den motstanden som er beskrevet i starten av prosessen er

det allikevel grunn til å tro at digitalisering støttet mot etablerte institusjonelle forhold i organisasjonen. Sitatene illustrer også at den motstanden som oppsto etter hvert er blitt borte og at det i dag ikke er motstand mot digitalisering. I dette perspektivet kan dette forklares med at de endringer som digitalisering brakte med seg, etter hvert er blitt institusjonalisert og slik er blitt en naturlig del av hvordan vi nå gjør ting ved kontoret. I forhold til hvordan organisasjonskultur tidligere er definert kan dette beskrives som at ansatte har lært seg å mestre sine problemer med digitaliseringen slik at det fungerer og etter hvert blitt betraktet som riktig måte å løse de nye oppgavene på. Dette blir da lært bort til nye ansatte som den nye og riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på. Et argument som støtter opp om det som tidligere ble drøftet som ansattes rolle i samarbeid og opplæring, og hvordan det gjør at ansatte er viktige aktører når digitaliseringsideen er blitt oversatt og tilpasset den organisatoriske konteksten ved kontoret.

Ved å se nærmere på strukturelle og institusjonelle forhold ved kontoret kan det oppsummeres at det er skjedd store strukturelle endringer ved kontoret fra 2010 og frem til i dag, men dette kan ikke tilskrives digitaliseringen alene. Det kan også konkluderes med at institusjonelle forhold er endret som følge av at nye rutiner og arbeidsmåter som ser ut til å ha blitt en del av kulturen ved kontoret.

## 7 Avsluttende refleksjoner

Det er enighet blant informantene om at en gjennom digitaliseringsprosessen har oppnådd en mer effektiv saksbehandling, brukerne får bedre service og arbeidssituasjonen for de ansatte er bedre i dag enn i 2010/2011, noe som bekreftes i årsrapportene. I et instrumentelt perspektiv er dette et resultat av en vellykket styrt prosess med en god plan for digitalisering og en bekreftelse på at digitalisering er en god måte å løse problemer knyttet til effektivisering.

I et institusjonelt perspektiv kan det forklares med å være et resultat av en institusjonalisering hvor virksomhetens kultur er tilpasset de nye måtene å (sam)arbeide på. Det indikerer at det har vært en viss grad av samsvar mellom de interne verdiene og handlingsmønstrene som har vært formidlet via digitaliseringsideen. Det kan også være en indikasjon på at kontoret har en kultur som tar inn over seg nasjonale pålegg. I et ny-institusjonelt perspektiv kan det være et resultat av at kontoret har lyktes i å tilpasse digitaliseringen til de forventningene som er blitt stilt, og slik forstås som en vellykket oversettingsprosess der man har maktet å tilpasse ideen til interne oppgaver og allerede eksisterende rutiner.

Det har i denne studien vært et mål å belyse flere sider ved kontorets omfattende prosess for digitalisering som har utfordret ulike forhold i organisasjonen, eller sagt slik Røvik beskriver det:

*«Når en idé reiser inn i et bestemt felt (en sektor) eller en organisasjon, kommer den vanligvis inn i en kompleks kontekst som består av bl.a. fysisk-materielle strukturer, formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt mer usynlige kulturer, som bl.a. formidles gjennom sett av fortellinger. Her finnes folk som arbeider, som har identiteter og kunnskaper, og som benytter allerede etablerte måter å utføre oppgavene på. Og her finnes videre mer eller mindre tydelige interessemotsetninger og konfliktlinjer» (Røvik 2007:293)*

I et slikt perspektiv er det grunn til å anta at ideer og praksis ikke eksisterer uavhengig av hverandre men derimot virker sammen på meget komplekse måter (Røvik 2007).

Denne studien har vist at oversettelsen av digitaliseringsideen ved kontoret kan betraktes på ulike måter og at ulike aktører og arenaer påvirker og blir påvirket av hvordan ideen er blitt oversatt og implementert. Ideen om digitalisering er studert som en ide som kan kopieres,

modifiseres eller omvandles. Ved kontoret ser vi at digitaliseringsideen i dag passer til den organisatoriske konteksten som består av mennesker som samarbeider, har kompetanse og ulike roller og som benytter allerede etablerte måter å utføre oppgaver på. Det er også gjort funn som viser at strukturelle og institusjonelle forhold har påvirket hvordan digitaliseringen er implementert ved kontoret. Det er videre drøftet hvordan empiriske funn indikerer at digitalisering har påvirket både strukturelle og institusjonelle trekk ved kontoret. Det samme har forhold i omgivelsene som har stilt kontoret overfor forventninger om digitalisering og om å håndtere et stort antall søknader som følge av hendelsene 22. juli. Dette har vært ambisiøse krav til kontoret som det ikke har vært mulig å se bort fra, eller valgt å ikke innfri.

I Røviks translasjonsteoretiske perspektiv tas det høyde for at organisasjonsideer ikke er objekter og at overføring av disse derfor er noe mer enn transport, det er også en translasjon og dermed en transformasjon ved at noe forsøkes kopiert, noe legges til og noe trekkes fra og så tilpasses og blandes (Røvik 2007). En slik pragmatisk tilnærming, hvor denne studien har betraktet digitalisering både fra et instrumentelt, et institusjonelt, og et ny-institusjonelt perspektiv, har fått frem ulike sider ved den digitaliseringsprosessen som er gjennomført ved kontoret.

Bakgrunnen for dette studiet var blant annet en opplevelse av spenningsfeltet mellom en rasjonell verden og den verden som utgjør kontorets komplekse virkelighet. Digitalisering forventes å være en planlagt prosess som implementeres i henhold til en vedtatt politisk plan med på forhånd fastsatte mål. Planen inneholder også krav om effektivisering og mulighet til å hente ut gevinster både økonomisk og ressursmessig. Ved kontoret møtes dette av en på forhånd utviklet struktur og en særegen kultur som skaper identitet både for organisasjonen og dens medlemmer. Dette spenningsfeltet illustreres godt med følgende sitat fra en av informantene:

*«Det er utfordrende å skape forståelse for at organisasjoner er forskjellige og at muligheten til å ta ut gevinst er forskjellig» (informant1)*

Presentasjon av empiriske funn og drøfting av disse har gitt mer kunnskap om hvordan digitalisering er forsøkt overført til en ny organisatorisk kontekst som er kontoret med sine strukturelle og kulturelle trekk. Vi har også sett hvordan kontoret har behov for legitimitet i sine omgivelser. Der utsettes det for masterideen om digitalisering som med sin enorme utbredelse påvirker det samfunnet og den sektoren kontoret er en del av.

*«Mye tyder på at organisasjoners kapasitet og kompetanse til å oversette ideer blir en stadig viktigere strategisk ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføring»  
(Røvik 2007:324).*

Utfordringen blir da å sikre at organisasjonen har kapasitet til å oversette ideer og at ansatte og ledere har nødvendig kompetanse til å implementere ideene inn i virksomhetens praksis som både er kompleks og forskjellig fra alle andre. Dette bør kanskje være det viktigste målet i det videre arbeidet med digitalisering ved kontoret, når en utvilsomt vil stå overfor nye krav også i fremtiden.



## 8 Litteraturliste

Bang, H. (2015). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Brunsson, N., og Olsen, J. P. (1990). Makten å reformera. I N. Brunsson, *Makten å reformera*.

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., og Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Direktoratet for forvaltning og IKT. (u.d.). *Webområde for Direktoratet for forvaltning og IKT*. Hentet fra difi: <https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/medarbeiderundersokelsen-i-staten/utvalgte-tema/digitalisering-og-endringsprosesser>

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori - ideer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB.

Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet. (2012). *På nett med innbyggerne - regjeringens digitaliseringsprogram*. regjeringen.no.

Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet. (2010, November 16). Digitaliseringsrundskrivet 2010. *Digitaliseringsrundskrivet P4/2010*. Oslo: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet. (2011, Oktober 25). Digitaliseringsrundskrivet 2011. *Digitaliseringsrundskrivet P-11/2011*. Oslo: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet. (2012, Oktober 31). Digitaliseringsrundskrivet 2012. *Digitaliseringsrundskrivet P-10/2012*. Oslo: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Fornyings-, administrasjons-, og kirke departementet. (2013, September 2). Digitaliseringsrundskrivet 2013. *Digitaliseringsrundskrivet P-4/2013*. Oslo: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D. I. (2016). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014, August 26). Digitaliseringsrundskrivet. *Digitaliseringsrundskrivet H-7/2014*. [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015, November 20). Digitaliseringsrundskrivet. *Digitaliseringsrundskrivet H-17/15*. [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016, November 25). Digitaliseringsrundskrivet. *Digitaliseringsrundskrivet H-9/16*. Oslo: [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017, September 08). Digitaliseringsrundskrivet. *Digitaliseringsrundskrivet H-7/17*. [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no).

Kontoret for voldsoffererstatning. (2010). *Årsrapport 2010*. Vardø: [www.voldsoffererstatning.no](http://www.voldsoffererstatning.no).

Kontoret for voldsoffererstatning. (2011). *Årsrapport 2011*. Vardø: [www.voldsoffererstatning.no](http://www.voldsoffererstatning.no).

Kontoret for voldsoffererstatning. (2012). *Årsrapport 2012*. Vardø: [www.voldsoffererstatning.no](http://www.voldsoffererstatning.no).

Kontoret for voldsoffererstatning. (2013). *Årsrapport 2013*. Vardø: [www.voldsoffererstatning.no](http://www.voldsoffererstatning.no).

Kontoret for voldsoffererstatning. (2014). *Årsrapport 2014*. Vardø: [www.voldsoffererstatning.no](http://www.voldsoffererstatning.no).

Kontoret for voldsoffererstatning. (2015). *Årsrapport 2015*. Vardø: [www.voldsoffererstatning.no](http://www.voldsoffererstatning.no).

- Kontoret for voldsoffererstatning. (2016, Februar 20). Medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekt i staten - Søknad om midler. Vardø.
- Kontoret for voldsoffererstatning. (2016). *Årsrapport 2016*. Vardø: [www.voldsoffererstatning.no](http://www.voldsoffererstatning.no).
- Kontoret for voldsoffererstatning. (2017). *Årsrapport 2017*. Vardø: [www.voldsoffererstatning.no](http://www.voldsoffererstatning.no).
- Moderniserings og kommunaldepartement. (2016). Stortingsmelding 27 Digital agenda for Norge. Regjeringen.
- Rambøll Management Consulting AS. (2017). *IT i praksis 2017*. Oslo: Rambøll Management Consulting AS.
- Ramsdal, H., & Skorstad, E. (2015). *Privatisering fra innsiden*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (1992). *Den "syke" stat- Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A., og Pettersen, H. M. (2014). Masterideer. I K. A. Røvik, *Reformideer i norsk skole, Spredning, oversettelse og implementering* (ss. 53-86). Cappelen Damm Akademisk.
- Sysint systemintegrasjon as. (2011). *Beskrivelse av nå-situasjon og ønsket situasjon for hovedprosesser, oppgaver og bruk av IKT ved Kontoret for voldsoffererstatning*. Oslo: Sysint systemintegrasjon.
- Thagaard, T. (2016). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

# Vedlegg 1 – Intervjuguide

Stilling?

Når startet du å jobbe ved kontoret?

Hvilken utdanning har du?

Har du erfaring med digitalisering i andre virksomheter?

**Hvordan «så» den opprinnelige ideen om digitalisering ut når prosessen ble startet og hvordan «ser» den ut i dag:**

Hvordan startet ideen om digitalisering ved KFV?

Når oppsto ideen om digitalisering ved kontoret?

Hvor oppsto ideen om digitalisering ved kontoret?

Hvem «startet» ideen om digitalisering ved kontoret?

Hvilke problemer skulle digitalisering løse? (og er disse løst?)

**Det er blitt stilt krav fra overordnede myndigheter knyttet til digitaliseringen ved kontoret:**

Hvilke krav er stilt slik du har oppfattet det?

Hvordan har du opplevd disse kravene?

Hvordan har du opplevd at disse kravene har påvirket prosessen ved kontoret?

Hvordan opplever du at digitaliseringsprosessen er blitt gjennomført?

Kan du beskrive digitalisering slik du ser det i dag?

Hva er det største forskjellen på KFV i dag når du sammenligner med 2012?

**Hvordan har digitalisering endret arbeidsoppgavene dine**

Kan du beskrive hvordan prosessen med digitalisering har forløpt hos oss?

Har arbeidsoppgavene din forandret seg?

Hvilke oppgaver er det og hvordan utføres de nå i forhold til tidligere?

Har du fått nye oppgaver? Eksempel?

Har samarbeid mellom kollegaer og ledelse forandret seg? Eksempel:

Samarbeider du med andre nå enn tidligere, i så fall hvem?

Har oppfølgingen fra nærmeste leder endret seg? Og i tilfelle hvordan?

Hvordan opplever du kontrollen av ditt arbeid gjøres i dag? Av deg selv? Av andre?

**Hvordan opplever du at digitaliseringen har påvirket hvordan vi gjør ting her ved KFV**

Har det påvirket din opplevelse av tilhørighet og fellesskap?

Har det påvirket din motivasjon for arbeidet?

Har det påvirket tilliten mellom ansatte og i tilfelle hvordan?

Har det påvirket tilliten mellom ansatte og ledelse og i tilfelle hvordan?

Er det motstand mot digitalisering i organisasjonen og hvordan opplevdes denne?

Hva opplever du selv er den største utfordringen når arbeidsoppgavene er digitalisert?

## Vedlegg 2 – Forespørsel om deltakelse i studie:

### *Digitalisering ved Kontoret for voldsofferstatning*

#### **Bakgrunn og formål**

Kontoret har siden 2012 gjennomført en rekke små og store digitaliseringsprosjekter. Digitalisering innebærer endring både i hvordan oppgaver utføres, organiseres og styres. Jeg har derfor valgt å studere digitaliseringsprosessen ved kontoret nærmere når jeg skal gjennomføre en masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor ved Universitetet i Tromsø.

Studiet skal se nærmere på ulike sider ved digitaliseringsprosessen og hvordan denne har påvirket strukturelle og kulturelle forhold ved kontoret. Jeg skal også se nærmere på hvordan forhold i omgivelsene påvirker og blir påvirket av digitaliseringsprosessen ved kontoret.

For å være med i studien er det nødvendig at en har vært ansatt store deler av perioden fra 2012 frem til i dag. Det er også sett hen til funksjoner og oppgaver i det daglige arbeidet når det er foretatt utvelgelse av deltakere.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Innsamling av data til studien vil foregå ved at det blir gjennomført et personlig intervju som jeg skal gjennomføre. Det er utarbeidet intervjuguide for dette intervjuet hvor spørsmål vil basere seg på din opplevelse av endringene og hvordan digitalisering har påvirket ditt arbeid. Intervjuene vil bli tatt opp slik at jeg senere kan lage sammendrag av intervjuet.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Opptak av intervjuer vil bli slettet når det er laget skriftlig sammendrag av intervjuene. Det er kun jeg (og veileder på forespørsel) som vil ha tilgang til opptakene.

Fordi det vil være få intervjuobjekter er det ikke mulig å sikre full anonymitet i den ferdige oppgaven. I den grad det er mulig vil data benyttes i anonymisert form, men på grunn av utvalgets størrelse vil det kunne være mulig å identifisere blant annet på grunn av funksjon og tittel.

Dersom sitater og gjengivelser blir brukt vil det ikke henvises til navn men til stilling/funksjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2018. Alle opptak vil da bli slettet. Skriftlig oppsummering av intervju vil bli slettet når oppgaven er fullført og bestått.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Hege Wikestad.

[hege.wikestad@voldsoffererstatning.no](mailto:hege.wikestad@voldsoffererstatning.no)

Veileder for studien ved Universitetet i Tromsø er Hilde Marie Pettersen.  
[hilde.pettersen@uit.no](mailto:hilde.pettersen@uit.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

# Vedlegg 3 – Godkjenning NSD



Hilde Marie Pettersen  
Postboks 6050 Langnes  
9037 TROMSØ

Vår dato: 23.01.2018

Vår ref: 58361 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.01.2018.

Meldingen gjelder prosjektet:

<i>58361</i>	<i>Digitalisering i en offentlig virksomhet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hilde Marie Pettersen</i>
<i>Student</i>	<i>Hege Wikestad</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- UiT Norges arktiske universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at UiT Norges arktiske universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

#### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.07.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### Gjelder dette ditt prosjekt?

#### Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / [Siri.Myklebust@nsd.no](mailto:Siri.Myklebust@nsd.no)